


*First Progress Report on*

*La Relève: A  
Commitment  
to Action*

*DETAILED REPORTS*

*March 1998*

Presented by Departments, Functional  
Communities and Federal Regional Councils  
to the Clerk of the Privy Council  
and Secretary to the Cabinet



Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117095950>

# La Releve

Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence

## *First Progress Report on*

### *La Relève: A Commitment to Action*

## *DETAILED REPORTS*

*March 1998*

**Presented by Departments, Functional  
Communities and Federal Regional Councils  
to the Clerk of the Privy Council  
and Secretary to the Cabinet**

Canada

## Canadian Cataloguing in Publication Data

*La Relève* Task Force (Canada)

First progress report on *La Relève* : a commitment to action :  
detailed reports

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p.: Premier rapport sur la mise en œuvre —

*La Relève* : un parti pris pour l'action : rapports détaillés.

Issued also in electronic format on the Internet  
computer network.

ISBN 0-662-63495-0

Cat. no. CP32-69/1998

1. *La Relève* (Canada).
2. Civil service reform — Canada.
3. Civil service — Canada — Management.
- I. Canada. Privy Council Office.
- II. Title.

JL111.R43 1998      352.6'3'0971      C98-980128-4E

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 1998.

<http://lareleve.pwgsc.gc.ca>

or <http://www.pco-bcp.gc.ca>

Print copies available from

Canada Communication Group Inc.

Ottawa, Ontario K1A 0S9

Phone: (819) 779-4341 Fax: (819) 779-2833



AZS-6110

# Contents

Message to the Reader .....	v
-----------------------------	---

## Departments

Agriculture and Agri-Food Canada .....	3
Atlantic Canada Opportunities Agency .....	7
Canada Economic Development for Quebec Regions .....	11
Canadian Centre for Management Development .....	15
Canadian Heritage .....	18
Canadian International Development Agency .....	22
Citizenship and Immigration Canada .....	26
Environment Canada .....	31
Finance Canada, Department of .....	35
Fisheries and Oceans Canada .....	38
Foreign Affairs and International Trade, Department of .....	42
Health Canada .....	47
Human Resources Development Canada .....	51
Indian and Northern Affairs Canada .....	56
Industry Canada .....	60
Justice Canada, Department of .....	64
National Defence .....	68
Natural Resources Canada .....	72
Privy Council Office .....	76
Public Service Commission of Canada .....	80
Public Works and Government Services Canada .....	85
Revenue Canada .....	89
Solicitor General Canada .....	93
Statistics Canada .....	97
Transport Canada .....	101
Treasury Board of Canada, Secretariat .....	106
Veterans Affairs .....	111
Western Economic Diversification Canada .....	115

## Functional Communities

Communications Community .....	121
Financial Community .....	125
Human Resources Community .....	129
Information Community .....	132
Policy Community .....	136
Record Keeping Community .....	140
Science and Technology Community .....	144

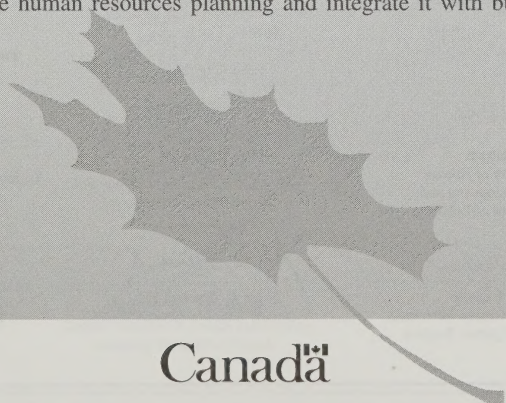
## **Federal Regional Councils**

Newfoundland Federal Regional Council .....	153
Prince Edward Island Regional Council .....	157
Nova Scotia Federal Council .....	160
New Brunswick Federal Council .....	161
Quebec Council of Senior Federal Officials .....	164
Ontario Federal Council .....	166
Manitoba Federal Council .....	170
Saskatchewan Council of Senior Federal Officials .....	172
Alberta Council of Senior Federal Officials .....	176
Pacific Council of Senior Federal Officials .....	180

## *First Progress Report on* *La Relève: A* *Commitment* *to Action*

The aim of *La Relève* is to revitalize the Public Service of Canada by creating a “workplace where people are valued, recognized, given opportunities for self-development, and treated in accordance with the core values of the public service.” This document reflects what has been achieved by departments, functional communities and federal regional councils in the year since *La Relève* began – the concrete changes that are emerging from the commitments made in *La Relève: A Commitment to Action*. Each organization has its own approach to this challenge, and each one has progress to report.

These progress reports highlight the diversity of needs and ideas in human resources management across the public service. They describe new projects and approaches that sometimes cut across traditional organizational structures, and they emphasize collaboration and teamwork. The reports deal with workplace health, diversity, career mobility, individual growth, pride and recognition, and more. They reveal the new tools and mechanisms that have been created to address the concerns of employees and to improve human resources planning and integrate it with business



# First Progress Report on

## La Relève: A Commitment to Action

Leadership

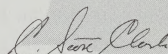
Action

Renewal

Energy



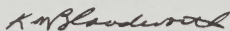
**Jocelyne Bourgon**  
Clerk of the Privy Council  
and Secretary to the Cabinet



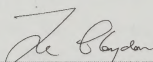
**C. Scott Clark**  
Deputy Minister of Finance



**D. Ian Glen**  
Deputy Minister of the Environment



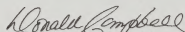
**Margaret Bloodworth**  
Deputy Minister of Transport



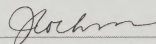
**Frank A. Claydon**  
Deputy Minister of Agriculture  
and Agri-Food



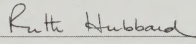
**V. Peter Harder**  
Secretary of the Treasury Board  
and Comptroller General of Canada



**Donald W. Campbell**  
Deputy Minister of Foreign Affairs



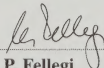
**Janice Cochrane**  
Deputy Minister of Citizenship  
and Immigration



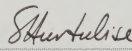
**Ruth Hubbard**  
President of the Public Service  
Commission of Canada



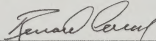
**Mel Cappe**  
Deputy Minister of Human  
Resources Development and  
Deputy Minister of Labour



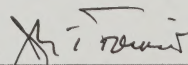
**Ivan P. Fellegi**  
Chief Statistician of Canada



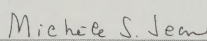
**Suzanne Hurtubise**  
Deputy Minister of Canadian Heritage



**Renaud Caron**  
Deputy Minister of Canada Economic  
Development for Quebec Regions



**Jean T. Fournier**  
Deputy Solicitor General



**Michèle S. Jean**  
Deputy Minister of Health

planning. Most of the reports are based on extensive dialogue with employees at all levels. All of them respect and nurture the same basic values of a healthy and productive working environment.

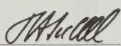
Great strides have been taken in making *La Relève* a reality, but much remains to be done. Many action plans were designed to be implemented in stages over a period of years, and organizational strategies will continue to evolve through dialogue and experience. We noted in *A Commitment to Action* that *La Relève* had no master plan, and that it was not a quick fix. *La Relève* is not a destination, but an attitude and a perspective. It is a bias for

action in human resources management that is now taking root in the public service. Together, we have developed a positive spirit and a common purpose, and we will continue to report our progress on a regular basis through our annual business plans.

We want to thank all those who have participated in creating the foundation of a new human resources reality in the public service. Your contribution has been vital and will continue to be invaluable as we work to build a modern and vibrant institution worthy of the respect of every Canadian and of the pride of every employee.

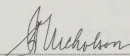
ve

## Learning Expertise Values Excellence



**Jim Judd**

Deputy Minister of National Defence



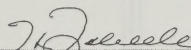
**J. David Nicholson**

Deputy Minister of Veterans Affairs and  
President of the Atlantic Canada  
Opportunities Agency



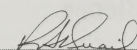
**Wayne G. Wouters**

Deputy Minister of Fisheries and Oceans



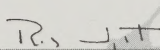
**Huguette Labelle**

President of the Canadian International  
Development Agency



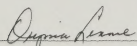
**Ranald A. Quail**

Deputy Minister of Public Works  
and Government Services



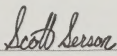
**Robert A. Wright**

Deputy Minister of National Revenue



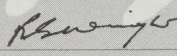
**Oryssia Lennie**

Deputy Minister of Western  
Economic Diversification



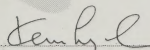
**Scott Serson**

Deputy Minister of Indian Affairs  
and Northern Development



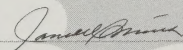
**Robert G. Wright**

Deputy Minister for International Trade



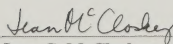
**Kevin G. Lynch**

Deputy Minister of Industry



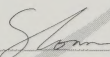
**Janet R. Smith**

Principal of the Canadian Centre for  
Management Development



**Jean C. McCloskey**

Deputy Minister of Natural Resources



**George M. Thomson**

Deputy Minister of Justice and Deputy  
Attorney General of Canada

## ***Note***

The use of the term *La Relève* throughout this document refers to the following acronym:

**Leadership  
Action**

**Renewal  
Energy  
Learning  
Expertise  
Values  
Excellence**

# Departments



# Agriculture and Agri-Food Canada

At Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) we know we must be ready for the challenges ahead. Exciting opportunities exist to help our industry expand markets and innovate for sustainability while maintaining a strong foundation for the sector and for rural communities.

Our ability to help is limited only by the skills, experience and energy that AAFC employees will have in the future. Our *La Relève* action plan, *Planning for the Future*, describes AAFC's overall approach to building on the strengths of our employees so we will be ready.

## A Clear Sense of Direction

Like most federal departments, AAFC has been through a number of uncertain years of program rationalization and staff downsizing. We are now moving into a period of improved stability and optimism where all employees can be part of a new approach.

Development of AAFC employees will be guided by the department's new business lines that have already been discussed with managers and many employees. These business lines cut across traditional organizational structures and emphasize the need for collaboration and teamwork to do our jobs well in the future. As promised in *Planning for the Future*, an interbranch work team has updated AAFC's statement of vision, mission and values. This statement will help to ensure that we move ahead while respecting and nurturing the basic values necessary to maintain a positive work environment.

The Departmental Management Committee has invested significant time in identifying challenges, setting priorities and giving clear direction for the future. An annual senior management conference has been reinstated as a forum for confirming AAFC priorities and direction. Following the 1997 conference, managers were able to discuss current directions with their staff, aided by a 25-minute video in which the Deputy Minister celebrated recent departmental achievements and laid out future challenges.

## Personal Career Planning

Employee growth and development are fundamental building blocks in AAFC's human resources management strategy. *Planning for the Future* commits to provide every employee with the opportunity to develop a career plan by 2000. We have started to deliver on this commitment; our managers and staff are sitting down together to map the common ground between individual career aspirations and future organizational needs.

At the same time, the department's four certified career counsellors assisted more than 300 individuals in the National Capital Region with their career plans during 1997–98. As well, regional management committees have collaborated with other government departments or the private sector to access local career counselling services.

In order to equip managers to assist employees, all supervisory and management training within the department was modified in 1997 to include training on career management. During this training, managers were asked for their input on more effective career development initiatives within the department.

## **Investment in Learning**

Another key *Planning for the Future* commitment is to maintain current expenditures on training and development at four percent of the annual payroll.

The Departmental Learning Committee has explored ways to get greater value from our training dollars (e.g., computer-based training, more regional course delivery). Regional management committees have also made recommendations on how to promote more training and development assignments for regional employees. The department has begun acting on these proposals.

The Deputy Minister and heads of the federal agri-food portfolio agencies have agreed to more staff exchanges and secondments between their organizations. Assignments are also being pursued with other federal departments, provincial governments and the private sector.

AAFC's assignment service is handling an increased volume of requests. Last year more than 60 developmental assignments were organized and AAFC has an inventory of about 200 employees currently available for assignments.

## **Management Development**

*Planning for the Future* also highlights the leadership challenges that AAFC must face. We have now identified the core competencies that our leaders must possess and demonstrate; these competencies are being used in the spring management development and succession planning exercise for the Executive (EX) Group. As a first step, all employees at the EX minus one level have the opportunity to self-identify for assessment of their EX leadership potential. Based on the outcome of this exercise, this approach will be considered for assessing middle management and supervisory potential also.

Several AAFC executives participated in the corporate development programs implemented by the Public Service Commission in 1997, the Accelerated Executive Development Program (AEXDP) and the Assistant Deputy Minister

Pre-Qualified Pool (ADM PQP). AAFC is coaching and mentoring two AEXDP participants. The Deputy Minister is serving as one of the deputy minister co-champions for the ADM PQP and for the development of Collective Management of ADMs.

## **Benefiting from Diversity**

Another fundamental element of *Planning for the Future* is to ensure that our workforce reflects the diversity of the Canadian labour market. The Diversity Management Framework, approved by the Departmental Management Committee in December 1997, lays out a new corporate direction in four areas: removing barriers to diversity; encouraging participation of under-represented employment equity groups and Francophones; improving diversity awareness within the department; and supporting managers in fostering and respecting diversity.

One of the first concrete achievements in implementing this framework is a management course, *Leading a Diverse Workforce*, which was developed and tested in 1997. Full delivery began in February 1998 with a target of 20 percent of managers and human resources advisors participating in the program annually.

Since *La Relève* was launched, we have increased our financial commitment for our four employment equity advisory committees and have reinforced the importance of encouraging employees to be active participants. Each committee has a Departmental Management Committee champion and all committees made specific recommendations for action in 1997, many of which are now being implemented.

## **Employee Involvement and Recognition**

Information about *Planning for the Future* and *La Relève* has been shared with employees through written reports, presentations and HR Online, the human resources on-line service within our intranet site. The department has sought and responded to employee feedback, including the results of an employee climate survey in February 1998. The survey gave all employees an opportunity to suggest improvements in the AAFC work environment. Managers are now acting on the issues identified by staff.

The exit survey and interview process launched in December 1997 is another vehicle for gathering employee feedback on the work environment at AAFC.

And we are refining our already successful rewards and recognition system to celebrate the progress being made to move the department into the future. Last year's departmental Agcellence awards placed emphasis on team achievements.

Branch-level awards celebrated more specific achievements in research, marketing and other activities.

## **A Strategy for Everyone**

*Planning for the Future* is for all employees. With the input and involvement of AAFC staff and managers, we are transforming *Planning for the Future* from a paper plan into concrete and meaningful actions, creating a better workplace for present and future AAFC employees. An investment in people is an investment in a modern, vibrant public service for the future.

# Atlantic Canada Opportunities Agency

## Overview

The Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) recently completed the development of the Comprehensive Human Resources Management Framework. Numerous changes to the agency's internal management practices were implemented after extensive employee and management consultation. So for ACOA, *La Relève* is not entirely new. *La Relève* did tell ACOA though that it was on the right track but needed to include new priorities. ACOA is now in the process of implementing its *La Relève Action Plan*, which was distributed to all staff in May 1997.

ACOA's programming activities have evolved in response to the needs of the business community throughout Atlantic Canada. ACOA's focus is on investing in the region by encouraging new entrepreneurs and by providing financial and strategic support to existing small and medium enterprises.

The key elements outlined in ACOA's *La Relève Action Plan* are to build on the work initiated under the Human Resources Management Framework; to develop competency profiles for all job families within ACOA; to focus on human resources planning, including succession planning; to increase developmental opportunities for employees; and to create mechanisms for employee exchanges with partners in the industry portfolio, other federal departments, provincial departments and the private sector.

Through ACOA's Assignment Program, a co-ordinator position for *La Relève* was staffed to assist in the implementation of the *La Relève Action Plan*.

To date a number of activities have been completed. They fall under the following categories: Culture, Values and Vision; Organizational Health; Pride and Recognition; Demographics and Workforce Composition; Employment Equity and Official Languages; Learning and Training; Development Programs; Recruitment and Staffing; Communications and Consultation; and Performance and Accountability.

## Culture, Values and Vision

The values of respect, honesty, integrity, team spirit, creativity and professionalism were discussed with staff and articulated in brochures distributed to everyone.

## **Organizational Health**

A work/family balance manual was completed and distributed to all staff, indicating ACOA's commitment to be more responsive to the changing needs of the its workforce. Telework and flexible hours of work were highlighted.

A career counselling services program was made available to employees in all geographic locations. A number of employees have benefited from this service to date.

## **Pride and Recognition**

Two awards, Outstanding Achievement and Instant, were established at ACOA. The Outstanding Achievement Award program is staff-driven with nominations submitted by staff and reviews of nominations done by a selection committee representative of all staff. The Instant Award is designed to be flexible, informal and timely. It encourages managers to show instant appreciation for a job well done.

## **Demographics and Workforce Composition**

A study on demographics was completed to determine staffing and human resources developmental needs for the coming years.

## **Employment Equity and Official Languages**

ACOA's five-year employment equity plan was revised two years ahead of schedule in order to step up activities in this area. Self-identification forms were distributed to all staff. One-on-one interviews have been conducted with target group members to assist in identifying and eliminating barriers.

## **Learning and Training**

An assignment program was established to promote opportunities for individual growth through job assignments, job rotations and special assignments.

## **Development Programs**

A number of EX-1 positions were created as developmental opportunities available to qualified employees at EX minus one and minus two levels.

## **Recruitment and Staffing**

ACOA has increased its focus on fair, equitable and transparent staffing processes through the consistent application of areas of competition, education levels and electronic posting of employment opportunities.

## **Communications and Consultation**

A message from the President was sent to all staff in May 1997 to indicate that ACOA's *La Relève Action Plan* had been approved and to invite staff to take part in the initiatives.

In October 1997, a follow-up message from the President was sent to all staff to give an update on the activities in progress and to introduce ACOA's co-ordinator of *La Relève*.

In November 1997, the President wrote to all staff providing a semi-annual report on *La Relève Action Plan* and the electronic version of *La Relève: A Commitment to Action*. It also encouraged all staff, once again, to actively participate in the continuous process of *La Relève*.

To follow up on the President's message, understanding that electronic mail does not replace face-to-face communication and to encourage open discussions on *La Relève*, a presentation kit was provided to all managers.

The co-ordinator of *La Relève* has also made a number of presentations to staff. This provided an excellent opportunity to obtain employee suggestions and feedback on ACOA's *La Relève Action Plan*.

A column on *La Relève* has been created for the employee newsletter, *Rendez-vous*, to complement the various internal communications tools being utilized by ACOA.

## **Performance and Accountability**

The President is holding all executives accountable for the effective implementation of *La Relève Action Plan*.

## **Conclusion**

ACOA's *La Relève Action Plan* represents an ambitious undertaking, particularly for a small organization the size of ACOA. It has built on the accomplishments that have already been achieved within the Human Resources Management Framework.

The action plan is designed to be implemented in stages so that management and employees alike are not overwhelmed by the activity level and so the plan can be adapted to the changes that will be necessary to build a new corporate culture. It will remain flexible to meet the developmental needs of employees.

ACOA's ability to adapt to the various changes in its mandate and mission rests with its strong commitment to human resources management.

# Canada Economic Development for Quebec Regions

## Overview

The Canada Economic Development for Quebec Regions agency realizes that renewal of the Public Service of Canada requires an increased investment in human resources and the modernization of personnel management practices. To meet these challenges, the agency has set a number of human resources management priorities. Under the Award and Recognition Program, we are working actively to promote development of and respect for the individual. We also intend to foster such values as credibility, leadership, ethics, diversity, enthusiasm and accountability through our in-house management training program.

The agency provides employees with tools and strategies for taking charge of their careers and continuously developing their skills. We know how important the improvement and acquisition of skills have become in terms of maintaining the quality of our human resources. The International Standards Organization (ISO) certification of our Small Business IDEA Program also applies in the area of training.

## Pride and Recognition

In order to foster development of and respect for the individual, the agency implemented a dynamic and interactive award and recognition program and organized two awards ceremonies, in June and December 1997. On these occasions, the Deputy Minister personally presented an award to each recipient. Photos of the event were published in the *Special Bulletin*, which was distributed to all employees. These events also provided an opportunity to bring together recipients from all business offices. The program was modified to highlight the efforts of those who helped to improve morale on the job and change attitudes to correspond to the values of *La Relève*.

## Demographic Data and Staff Makeup

We have conducted a demographic analysis that will be updated annually.

## **Employment Equity**

All managers received two 1½-day diversity awareness sessions, which led to the establishment of a training program in a multicultural environment for advisors to small and medium enterprises. The program is intended to provide advisors with a better understanding of the business practices of ethno-cultural communities.

## **Training and Development**

Nearly three percent of our operating budget was allocated to the 1997–98 annual training plan. Last year, employees spent an average of eight days in training, and while this average could decline considerably, it will remain above the national average of three days a year. The decline results from the substantial effort required for changes to the organization's mission, technological conversion, new programs and ISO certification.

Ninety employees took part in 10 activities under the *It's Your Career... Take Charge of It!* program. As a result, the agency has created a succession pool of skilled and talented employees, ready to face new challenges. Employees were evaluated on the basis of psychometric measurements or 360-degree feedback and an interview with an industrial psychologist. Employees were then encouraged to draw up a personal development plan in line with their areas for development and their learning style.

The program for employees interested in management positions was reviewed. The program is intended to provide employees with more background on management values and ethics, as well as the essentials of human resources management: motivation, communications, delegation and leadership. A group of about 10 employees received this training initially.

A tour of all the business offices was organized, with workshops being held to heighten awareness of the values and ethics of the public service, as described in the discussion guide, *A Strong Foundation*.

## **Development Programs**

Following their participation in the Apprenticeship and Training Program for the Commerce (CO) Group, two employees were appointed to the CO-2 level as advisors to small and medium enterprises. Four others are currently receiving training. The agency has selected one employee for the Career Assignment Program (CAP) and is hosting two CAP trainees from outside. Two of our employees are presently on secondment to outside organizations under the Interchange Canada program.

## **Recruitment and Staffing**

The agency has adopted an approach based on four skills profiles used for continuous learning and staffing activities, and is building for tomorrow by developing young university graduates through a variety of programs. We encourage managers to consider students from designated groups.

We are proud of having recruited 44 students under the Co-operative Education Program over the past year. In addition, about 50 students were selected under the Federal Student Work Experience Program. The Deputy Minister met with the trainees at a conference luncheon.

## **Communications and Consultation**

A task force has been set up to better identify employee needs, expectations and perceptions, and the methods employees favour for establishing an internal communications strategy. Following the creation of this task force, known as FORUM, a strategic internal communications plan was submitted to the Executive Committee for approval in April 1997. The plan will be updated annually.

In addition, four communications trainees were hired under the Université de Sherbrooke co-op plan and the summer employment program of the Université du Québec à Montréal. Working with FORUM task forces, these trainees helped conduct employee surveys, create an internal communications policy, carry out monitoring, and establish internal communications tools (paper and electronic bulletins and an intranet site). As well, the trainees helped write, edit and lay out various publications.

## **Performance Evaluation and Accountability**

The agency's Small Business IDEA Program obtained ISO certification. Quality loops have been initiated to ensure constant and constructive interaction between our staff and our clientele. Advisors get continuous feedback about their clients' satisfaction and about the economic results of their activities. New employees receive training on our quality system, work procedures and the ISO 9002 certification.

In addition, the results of audits, evaluations and continuous measurement are used to keep the staff abreast of the corporate results of the work carried out and to encourage suggestions for ways to better respond to the needs of staff and clients.

## **Other**

We have extended our human resources management partnership agreements on the basis of previously established performance standards. Alliances have also been created with other federal organizations and financial institutions to enable the agency to provide vital support for small and medium enterprises.

## **Continuing what we have begun . . .**

As part of its *La Relève* initiative, the agency is building on its well-trained human resources, effective internal communications network, and high-performance tools to ensure the continuity of a service tailored to the needs of the public service in 2000. The agency's success and future depend on its continuing to develop, value, and respect people.

# Canadian Centre for Management Development

## Overview

In May 1997, the Canadian Centre for Management Development (CCMD) presented its *La Relève* action plan to the Subcommittee of Senior Officials, outlining the repositioning and future challenges of CCMD. This report updates progress achieved since that presentation. Since May 1997, CCMD has engaged in several initiatives to address its human resources issues. The centre will be integrating human resources planning into its business planning.

## Transition

A key outcome of the repositioning of CCMD was the need to reduce administrative staff. Since December 1996 when the CCMD *La Relève* plan was submitted, the 81 affected staff have been successfully repositioned through early retirement, voluntary cash out and placement within the public service. Collaboration of management and union representatives was accomplished through regular meetings of a joint steering committee throughout the process.

Formal briefings of employees were given to explain the restructuring process, and brown bag lunches were held to informally discuss employee concerns. Employees were provided with financial and personal counselling services through a series of workshops. The centre retained the services of a faculty member to act as coach, assisting employees in their job searches. This individual was subsequently redeployed into the learning programs.

## Competencies

In order to enable effective human resources planning, CCMD has been identifying its needs in terms of core competencies. Once established, these will form the basis of reviewing CCMD capacity, determining skills and knowledge gaps and the optimal approach to filling them through recruitment of permanent or rotational staff or through learning plans. CCMD has identified a set of competencies for Corporate Services and another for the research and learning programs.

Corporate Services competencies are focused on action management, technical knowledge of functional areas and client service. These competencies are divided into three levels of work and are being discussed with employees in Corporate Services.

In the research and learning programs, knowledge and project management competencies have been identified. Knowledge competencies in which CCMD

should be world class include governance, leadership, organizational culture, learning and executive development. These competencies will be needed to ensure program coherence in each knowledge field. Work has begun to develop the project management competencies.

Key to developing world-class learning programs is the technique of benchmarking with other organizations in the field of executive education. Faculty have completed benchmarking exercises for all learning programs. The process of looking outward led to importing new ideas to CCMD.

The centre has also invested in its human resources by having selected employees attend workshops on the design and measurement of leading edge executive education programs and techniques. Faculty have had the benefit of training in the development of learning plans, linked to competency profiles. Selected employees have learned about the design of executive development programs in leading private sector companies that will help in the design of CCMD programs. Teams of staff have attended a workshop on the design of performance measurement approaches.

## **Development Opportunities for Support Staff**

In planning the transition process, it became evident that many CCMD support staff had spent most of their careers at the centre. While this did not impede the ability of affected staff to ultimately find alternative employment, many felt that experience elsewhere would have enhanced their skills and self confidence in their job search.

In an effort to address this concern, CCMD has been working with the Privy Council Office, Public Service Commission and Finance Canada and Treasury Board Secretariat on an agreement for a mobility program for support staff. This program aims to provide potential interdepartmental assignment opportunities and will be introduced when an agreement has been finalized. Based on needs identified in learning plans of CCMD support staff, these secondment opportunities can be a rich vehicle for training, skills development and can enhance future mobility for administrative employees.

## **Rewards and Recognition Programs**

CCMD is updating its rewards and recognition programs to make them more flexible and promote their use. For example, the centre is exploring how to implement instant awards to acknowledge contributions as close to the achievement as possible. During National Public Service Week, CCMD organized a staff breakfast meeting during which it presented awards recognizing everyday excellence, special efforts in significant projects and employees with long service.

## **Internal Communications**

CCMD has created an intranet which includes all *La Relève* information. All staff meetings with the Principal and senior management team are held on a regular basis and *La Relève* initiatives are a standing item on the agenda. In June 1997, all staff appreciated the opportunity to view and dialogue on the video prepared on the Workforce of the Future. In the belief that *La Relève* has as much to do with clarity about CCMD's future directions as with human resources issues, these staff meetings also inform staff about CCMD strategic plans and accomplishments.

## **Accountability**

*La Relève* initiatives need to be woven into the ongoing business of CCMD and the practices of all managers. The centre has developed a performance framework which forms the basis of business planning, measurement and accountabilities and integrates human resources planning and *La Relève* projects.

A working group with representatives from all parts of the organization has been created to address human resources initiatives and report back to the Management Committee on a regular basis.

# Canadian Heritage

## Background

Through an ambitious action plan and in support of the government's *La Relève* initiative, Canadian Heritage met its commitment to human resources renewal by successfully implementing the *Human Resource Action Plan*. A department-wide task force, focusing on the strength and diversity of our workforce, collaborated to develop a proactive and results-oriented strategy, with an objective to create and meet the challenges of a stable and revitalized workplace.

Employee involvement and needs assessment were crucial in achieving restructuring goals and in realizing many innovative accomplishments. A framework is now in place to encourage and to nurture human resources excellence throughout the department.

The *Human Resource Action Plan* set out many recommendations in 10 areas of human resources management. Our focus over the first year has been on six areas.

## 1. Diversity and Employment Equity

Numerous demographic and skills profiles have been created to provide up-to-date information for decision making about succession planning, recruitment and training strategies, and the optimum use of our people, respecting *La Relève* initiatives and our commitment to diversity. Equity issues are taken into account in our daily human resources activities. The department is working to ensure equality of opportunity for those in designated employment equity groups, by means of promotion, retention and professional development. Our commitment is reflected in the following measures:

***Forum on Diversity.*** Our 1997 Forum on Diversity was a best-practice initiative and an unprecedented success, with more than 250 participants, more than half from outside the National Capital Region (NCR). The four employee-driven equity groups developed and organized the Forum on Diversity, demonstrating the value of the interactive participation of employees and management. The priority recommendation adopted in plenary session was that managers and supervisors be evaluated on their employment equity and diversity achievements. This recommendation was endorsed by the departmental Executive Committee on the following morning.

The department continues to support the four committees and to consult them through the active participation of its assistant deputy ministers as champions. Preparations for the annual Women's Conference, to be held in June 1998, are under way.

***Mandatory diversity awareness sessions for all managers and supervisors.***

Diversity training is a learning priority in our *Human Resource Action Plan*. Diversity at Work is a workshop designed by the department's Organizational Culture Change Initiative. Since the presentation of the pilot workshop, it has been given more than 10 times in both the NCR and the regions. By June 1998, all managers and supervisors will have been provided an opportunity to attend the workshop. Sessions are also organized for all staff based on their specific needs.

***Self-identification survey.*** A self-identification process was begun in February 1997 to obtain more accurate data on the representation of designated groups. The analysis under way will allow Canadian Heritage to fine-tune its strategies to ensure better representation of the equity groups in its workforce.

## **2. Learning and Training**

There are many initiatives related to these activities in every sector of the department. Professional orientation and career development specialists are available, for consultation, to all staff, in conjunction with our departmental Career Centre. The Terrasses Learning Committee, an interdepartmental initiative, was created to develop learning programs for all federal employees working at Les Terrasses de la Chaudière complex in Hull, Quebec. Services and workshops as well as other activities are provided on a continuing basis. Employees at various levels are offered special assignments to develop new skills. Canadian Heritage is working closely with four other federal departments to implement an assignment program for policy development officers. In addition, we have developed a skills profile for the Information Services (IS) and Financial Administration (FI) groups, in co-operation with other departments, and a training pilot project is under way.

## **3. Development Programs**

We have also reviewed our management strategies for government-wide development programs. Human resources planning is now more fully integrated with departmental strategic planning and has resulted in a new document, the *Human Resource Planning Guide*. Ten new trainees will be recruited each year under the Management Trainee Program, with recruits from inside and outside the department being given equal opportunity. Management of the Career Assignment Program was also reviewed to ensure participants are given more meaningful assignments and are prepared to assume a broader range of

responsibilities. The department worked diligently to support the work of the two corporate *La Relève* programs, the Assistant Deputy Minister Pre-Qualified Pool and the Accelerated Executive Development Program, by encouraging employees and senior managers to participate in the selection process, and by identifying several assignment opportunities within the department.

#### **4. Recruitment and Staffing**

While completing the necessary downsizing, we were able to implement a number of new initiatives to improve staffing in every part of the department. As part of our strategy, staffing for new field unit director positions and other essential positions in the Parks Sector included an invitation to all departmental employees to indicate their interest in positions. The Strategic Management Sector used the same strategy to staff new regional positions. In the Citizenship and Canadian Identity Sector, representatives of the four employment equity groups were made aware of management positions becoming available in the sector, so that they could encourage their members to apply. Departmental employment committees, which are in place in all regions, including the NCR, act to broker people and positions within the department to ensure that employees are aware of opportunities.

All sectors increased their efforts to attract and to recruit younger employees. The department invested in the development of its entry-level employees by hiring more than 1,000 students in various programs during 1997 and by conducting a survey on their experience. The implementation of the resulting recommendations will allow for the strategic use of existing student programs to recruit, retain and develop promising employees. In addition, the Human Resources Branch was reorganized and the Corporate Services Sector restructured to support both the needs of the department and the development of the new Canadian Parks Agency.

#### **5. Communications and Consultation**

The *Human Resource Action Plan* was widely distributed in April 1997. A vast consultation was undertaken by all sectors through intranet discussion groups, voice mail, a *La Relève* newsletter, and a survey to measure the impact of the *Human Resource Action Plan* on our employees — taking into account their specific needs and providing them with an opportunity to identify essential *La Relève* initiatives. Managers were encouraged to meet with their staff to discuss the department's *La Relève* initiatives and to solicit their comments. A discussion guide was developed for this purpose. A final report and action plan were prepared making recommendations which management has begun to implement.

## 6. A Change of Culture . . .

***Pride and Recognition.*** Our primary objective is to create a positive work environment in which employees can develop to their full potential. The department provides immediate recognition for outstanding achievements, which is conveyed throughout the year. In addition, employees collectively nominate managers who are champions of the best human resources management practices and who help to change our organizational culture to respond to tomorrow's challenges.

In 1997, many employees participated in a presentation ceremony where the Deputy Minister highlighted departmental accomplishments and recognized these managers with people management awards. We actively participated in National Public Service Week, with a focus on activities encouraging excellence and innovation in the workplace.

We recognized in developing the *Human Resource Action Plan* that it was an ambitious undertaking, and we are proud of our achievements in this first year. We feel confident that we have set the stage to fully implement all of our *La Relève* initiatives.

# Canadian International Development Agency

## Overview

In the spring of 1997, the Canadian International Development Agency (CIDA) published its action plan for *La Relève* under the title *CIDA Human Resources Strategy for 1997–2000*. This report is an update and extension of the original CIDA Human Resources Strategy 1995–1998, which was developed as a part of the process of transformation and renewal that CIDA began in 1993 as a response to external pressures and internal needs. The strategy was developed through employee consultation processes and the reports of a working group composed of line managers as well as human resources specialists.

A concrete implementation plan with specific activities and target dates was prepared for the first 18 months. As of April 1997, CIDA had reached the mid-point of implementation of the original plan, and some two thirds of the plan had been implemented. The updated strategy 1997–2000 identifies the results achieved to date and what is still to be done, with new items responding to the *La Relève* initiative. As well as using results from the June 1996 employee survey to identify priority concerns, formal consultations were conducted with employees (in March) and with managers (in October) on the proposed action plan and priorities.

The key challenges identified in the strategy relate to leadership — changing culture and clarifying values, ensuring a supportive work environment, empowering managers and employees, human resources planning, and workforce revitalization and replacement:

## Leadership — Changing Culture and Clarifying Values

Since June 1994, nearly 400 CIDA managers and officers participated in Leadership Challenge, a five-day course designed to reinforce leadership and people-management skills and to foster a new shared managerial philosophy and values. The validation of this was completed, and the next steps needed to anchor a culture of leadership in CIDA and to further develop competencies in human resources management were established. In addition, a training program on the management of poor performance was launched in January 1998.

In addition to previous exercises in Americas and Asia branches, formal upward feedback exercises were voluntarily conducted by 17 CIDA managers in two branches (Central and Eastern Europe, and Canadian Partnership).

## **Ensuring a Supportive Work Environment**

Since March 1997, four assemblies for all headquarters staff, the President's Fora on Best Practices, have been conducted on micro-credit (Asia Branch), counterpart funds (Americas Branch), reconstruction in Bosnia (Central and Eastern Europe Branch), and governance (Africa and Middle East Branch). These were used to showcase achievements of both groups and individuals and to cultivate pride in CIDA's accomplishments. The Agency Forum was among the mid-June activities of National Public Service Week. This enabled employees to hear the President's view of achievements in the previous year and the challenges and goals for the coming year.

A series of information sessions on the prevention of harassment were conducted. A total of 642 employees participated, including 189 supervisors. Several pilot courses on valuing diversity were held in October 1997, and a revised version of the course was launched in February 1998.

Five people were nominated for awards by the Reward and Recognition Committee since March 1997.

Counselling services information sessions and workshops included the following topics: career planning (for Africa and Middle East Branch employees), menopause, self-defence for women, team building, and preventing burnout. Virtually all items of the Agency Health Plan 1994–1997 have been completed, including the review and improvement of air quality, launching of fitness activities, and establishing an ombudsman program. The plan is being updated through consultations with employees.

Action plans to address priority concerns identified in the 1996 employee survey were identified at the branch and corporate level, and reports on progress issued to all employees. Consultations with employees are being carried out to design the questionnaire for a third employee survey, to be conducted in May 1998.

Employees need to have access to the information required to do their work. Under the name The Phoenix Project, a cross-agency team has been working to identify the agency's current and emerging information needs, and to identify the new informatics architecture and tools that will best respond to these needs. These include areas such as finance, materials, contracts, programs, reporting on results, human resources management, communications with posts and partners, information and internal communications management.

## **Empowering Managers and Employees**

The delegation of authority for human resources management decisions to managers was initiated with Phase I — the delegation of staff relations

authorities. A framework and schedule has been put in place for implementation of the next phases, for staffing and classification authorities.

## **Human Resources Planning**

The competency profiles for executives, managers, development officers, finance officers, administration officers, and clerical and secretarial staff were approved and integrated into recruitment, staffing and training tools. Draft competency profiles were also developed for human resources officers, communications officers, information management/technology specialists, scientific and technical advisors, field staff and senior development officers (PM-6). Competency development guides are being developed to provide staff with information on options for acquiring the competencies described in the competency profiles.

Presentations were given to CIDA's senior management committees on the report, Human Resource Profile and Descriptors, to show the progress being made in achieving the goals of the Human Resources Strategy, including the progress in meeting employment equity targets and in achieving workforce renewal.

An inventory of CIDA's scientific and technical advisors was established, a snapshot of future needs was developed, and a strategy for recruitment of new scientific and technical advisors was approved.

## **Workforce Revitalization and Replacement**

Given that 27 percent of CIDA's workforce is now 50 years of age or more, it was essential that CIDA take steps now to address future succession needs. A series of regular promotional competitions at the EX-2, EX-1 PM-6 and PM-5 levels began in 1996. To date these have resulted in eight appointments to EX-2 in May 1996, with two others planned in 1998; 20 appointments to EX-1 in September 1997; 31 appointments to PM-6 in February 1997; and 24 appointments to PM-5 in November 1996. A second PM-5 competition was held recently. A special training and development program, customized to individual needs, is being provided to the new executives.

In 1996, CIDA launched a five-year program to recruit recent graduates for the officer category from outside CIDA. A total of 37 candidates have been recruited to date from across the country, 22 in 1996 and 15 in 1997. The third campaign is now under way. Visits to universities for job fair days took place in September and October 1997, and recruits from the first campaign went as CIDA's representatives.

A career management program for new development officers received approval from the Public Service Commission in July 1997. CIDA also has nine employees in the Management Trainee program, and four in the Career Assignment Program. CIDA has an active external assignment program to enable employees to share expertise with other organizations and to further their professional experience. Some 4 percent of CIDA employees are currently participating in this program.

CIDA was one of the first group of departments to be audited on compliance with the Employment Equity Act, by the Canadian Human Rights Commission. The self-identification questionnaire was revised, and a self-identification survey carried out using the new form and information booklet. A sensitivity program about Aboriginal culture was conducted; and CIDA participated in the National Aboriginal Career Symposium, which generated interest in international development.

# Citizenship and Immigration Canada

## Overview

In early 1997, Citizenship and Immigration Canada (CIC) submitted its action plan entitled, *La Relève at CIC*. Since that time, a *La Relève* champion, the Assistant Deputy Minister of Policy and Program Development, has been made accountable for progress on a variety of fronts. At CIC, *La Relève* activities are focusing on initiatives to revitalize and retain our employees at all levels and, when recruiting new staff, to represent more fully the clients we serve. A full-time *La Relève* co-ordinator works with a steering committee of employees, representing both national headquarters and regional interests.

Our activities to enrich human resources management are proceeding on two tracks. The first relates to activities that go beyond the initiatives detailed in *La Relève at CIC* and include regional activities. The second involves results, accomplishments and achievements that flow from our action plan, *La Relève at CIC*.

## Key Initiatives

**Values and ethics.** CIC has begun an eight to 10-month values and ethics initiative to identify, foster, and document departmental values and to support staff in their efforts to make ethical workplace decisions. It is a case-based, bottom-up exercise involving all employees. A video, with commentaries by staff and senior management, was produced to demonstrate some of the issues at stake and explain the initiative.

Before the launch to all employees, 140 middle managers from across CIC attended a conference on values and ethics to emphasize its importance. The initiative consists of a five-step process, the first of which took place in November 1997 when all CIC employees were requested to submit cases of values and ethics dilemmas. The first ones were received the same day and are now being collated to share in the ongoing dialogue.

In addition, CIC staff participated in training and discussions related to understanding the organization's values and ethics and making decisions within that context. Follow-up action will include establishing a mechanism to address employees' concerns when confronted with dilemmas where existing directives appear inadequate.

**CIC Check-Up survey.** During a three-week period late in the 1997, CIC conducted an organizational survey called CIC Check-Up. It posed questions on rewards and recognition, communication, competence and skills development,

teamwork, leadership, vision, ability to adapt to change, and employee commitment. To cope with operational realities and widespread geographical locations, we successfully used an automated voice telephone response system to retrieve both in-Canada and international responses. We have shared the results with staff and are working on action items to address both general and more specific issues.

**Support Staff Day.** Under the *La Relève* umbrella, CIC hosted Support Staff Day, a day-long session for National Headquarters (NHQ) support staff at an off-site location. The event was organized by volunteers from the Clerical Regulatory (CR) and Secretarial (SCY) community, who arranged the agenda following consultations with their peers. Issues important to this group were pay equity, human resources management, development and training programs, managerial decision-making priorities and, finally, balancing family and work responsibilities.

Of particular interest were presentations by the Public Service Alliance of Canada and Treasury Board Secretariat on the pay equity issue. Of the 238 employees eligible to attend, 225 did so. We are assessing evaluation forms to determine follow-up activities. As far as we know, this is the first time such an event had been held by a federal department.

**Communications.** Another priority has been to make links with the *La Relève* Task Force in order to communicate central messages to our staff, who are located in Canada and around the world. The establishment of a *La Relève* intranet site, which is now active and gaining exposure with staff, was accomplished. A manager's kit, giving the big picture issues and CIC-specific issues, and numerous public speaking events to staff have been important elements in "selling" the message. Regional executives have, through the Steering Committee, shared their own plans and achievements with others. All are active on councils of senior federal officials.

## **Regional Perspective (in Canada and overseas)**

- Focus groups on the issues of values and ethics and employee development were held for all 83 Atlantic Region staff.
- In Quebec Region, a management trainee program began in July 1997, in partnership with the Public Service Commission (PSC). CIC is the first department to have done so in the region, and we are using the PSC's selection tools and evaluation centre. The first candidates, who must have a post-secondary degree, have begun their training. An internal middle management development program also began recently. Ten candidates are participating in the two programs.

- Interdepartmental exchanges at the Executive (EX) minus one level are one of the *La Relève* tools being used in the Quebec Region, through the Quebec Council of Senior Federal Officials.
- An individual learning plan was developed last year for each Quebec Region employee to target training and development activities.
- Restructuring of the Ontario Region reduced a management layer and empowered working level staff in decision making. A significant investment in managerial and operational team building was made.
- In the Ontario Region, the focus on broader skills development resulted in the adoption of a generic PM-6 regional manager position and establishment of guidelines to promote rotation through managerial positions. In addition, the development of generic enforcement officer and citizenship and immigration officer positions resulted in broadening officers' knowledge and skills base and improving our flexibility and responsiveness.
- Twenty-five new enforcement assistant positions in Ontario were created and staffed in order to, in most cases, enhance career progression from support- to officer-level positions.
- All Ontario Region staff participated in respectful workplace training sessions in order to promote a positive working environment.
- In both the British Columbia/Yukon and Prairies/Northwest Territories regions, the annual reporting on local office initiatives supporting *La Relève* formed a component of each management accord, beginning February 1998.
- The management teams from the British Columbia/Yukon and Prairies/Northwest Territories regions are highly committed to the principles of a learning organization. To support this, all managers and supervisors participated in dynamic workshops focusing on team building and effective communications skills.
- British Columbia and Quebec regions designated *La Relève* champions, while three Prairie Region managers have similar roles in their three provinces.
- CIC's International Region developed an integrated human resources strategy incorporating *La Relève* and other priorities.

- The International Region's Director General became a member of the Human Resources Committee of the Department of Foreign Affairs and International Trade's (DFAIT) as part of an effort to work on issues of common concern.
- A change in the delegation process, permitting locally engaged staff at lower levels to be designated to issue visitor visas, is an increased recognition of the role and importance of these DFAIT employees.

## **Results, Accomplishments, Achievements**

### ***(La Relève at CIC report)***

- CIC partnered with five departments to provide career opportunities for policy officers, i.e., Program Administration (PM) and Economics, Sociology and Statistics (ES) groups, through assignments and rotations.
- CIC decentralized training delivery to regional offices and developed comprehensive training plans for spending an extra \$2 million during 1997–98. A second round of planning was completed for 1998–99, including training initiatives supporting *La Relève* initiatives.
- Training and development plans were completed for each NHQ PM-6 employee—all of whom are members of a rotational pool. Each employee was interviewed regarding next assignment preferences.
- Close monitoring of PM-6 employees' performance levels and ability to undertake varied work assignments is under way to determine whether this pilot initiative of pooling, plus horizontal development and experience is more likely to lead to admission to the EX Group.
- In all domestic regions, PM-6 job descriptions and competency profile assessment processes were completed.
- Career mobility opportunities were enhanced at the PM-6 level as changes were made so that employees were eligible to fill vacancies at that level—regardless of whether they were located in regional offices or at NHQ.
- A senior management review resulted in a return to a more traditional model that reinstates assistant deputy minister line authority; and a decision was made to return to five domestic regions from the previous three.
- CIC identified two positions for placement of successful candidates in the Accelerated Executive Development Program. Unfortunately our job opportunities were not picked up by candidates.

- Co-location of our three call centres with Citizenship and Immigration centres in Montreal, Toronto and Vancouver enabled us to meet operational demands and to allow job enrichment, as indeterminate CR-5s rotated between work areas.
- To deal with retention and attrition issues at call centres, we developed a flexible recruitment and training strategy in two regions when hiring CR-4 term staff outside the Public Service of Canada, using innovative telephone testing, training, and full-time on-site coaches.
- Under the Management Trainee Program at NHQ, CIC committed to hire one new candidate for 1997–98 and took over responsibility for another in Quebec Region. One Career Assignment Program candidate has been nominated in NHQ and three in Quebec.
- The Quebec pilot, Organisation agissante, was reviewed due to an Appeal Board decision upholding six of 18 allegations. The PSC in Montreal and CIC are jointly responsible for implementing corrective measures to take into account the concerns of all parties.
- CIC demonstrated its commitment to diversity management. A major information campaign for staff on Respectful Workplace issues and a diversity management intranet site were key results.
- Under the Recognition Program, a brochure and a revised managers' guide were produced, and delegation of authority was given for approval of awards up to \$200 to all responsibility centre managers.

# Environment Canada

## Foreword

This Environment Canada (EC) report reflects the status of the initiatives committed to by senior management in *Human Resources Management Plan: Situating EC for the Future*. The management plan covers the period April 1, 1997, to March 31, 2002, and addresses the department's contribution to the *La Relève* initiative. In addition, this current report will highlight the real and ongoing challenges that need to be addressed.

The intent of the department's human resources management plan is to identify and address human resources issues and strategies that directly impact our ongoing ability to meet the goals of our business plan. As a science-based department, there is a need to address current environmental priorities while maintaining and building a human resources infrastructure for the future.

## Introduction

The following is a progress report on the commitments to action set out in Chapter three of *Human Resources Management Plan: Situating EC for the Future*. A discussion of our achievements to date is grouped under the seven priority areas.

**1. Training and development: investing in people.** Training and development priorities for Environment Canada were policy development, scientific professional/technical, organizational and people management skills and knowledge. These are being primarily addressed by a combination of formal and informal learning interventions and the use of technology. In 1997–98, the departmental learning fund (\$1.2 million) was used for 29 innovative learning initiatives that support business activities and that have potential application across EC.

There is much to be done in the areas of developing a future management cadre (particularly science managers), improving our bilingual capacity and ensuring that our scientific and technical capabilities are viable and supportive of our business activities.

**2. Recruitment: bringing the best to EC.** EC has undertaken to renew and rejuvenate our workforce mindful of our obligation to address the under representation of members of the designated groups. Although progress was made towards meeting our targets for hiring Aboriginal peoples in 1997–98, further efforts are required to increase the representation of designated group members in the scientific category.

A total of 496 students were hired under the Science Horizons, Environmental Youth Corps and Summer Employment programs. Three management trainees were recruited in 1997–98, and we committed to hire five additional candidates in 1998–99.

**3. *Mobility: opportunities to build human resources potential.*** Mobility both within and outside the department, in both formal and informal settings, is being encouraged in several ways including

- the People and Jobs system — usage expanded to all regions and 188 job opportunities have been posted to date;
- the Interdepartmental Scientific Mobility Exchange Project — EC created nine assignment opportunities and currently has four employees on assignment; and
- the Career Development Program for Women — 12 are participating in the third phase of the program.

**4. *Competency-based management.*** The first half of 1997–98 has been used to build the foundation on which the department can fully commit to the implementation of competency-based human resources management. The competency profiles for research management positions at the National Water Research Institute have been completed, and we are now developing the assessment tools to support career planning and succession planning. Six new competency initiatives are under way within a variety of regions and services of the department.

**5. *Work environment: a healthy and productive workplace.*** Environment Canada is involving the unions in the development of new initiatives and consulting earlier and more frequently on matters affecting their members. An initiative has been undertaken to improve supervisor-employee communications through the development of a new performance management framework. Concepts and tools are being tested through pilot projects.

More effective ways of communicating with our employees and recognizing their contributions, in particular our scientific staff, are being sought.

**6. *Human resources management practices: partnering and streamlining.*** EC is participating and providing leadership in the development of action plans for the implementation of, or in the responses to, community plans for groups such as Human Resources, Information Technology, and Science and Technology.

**7. Workforce demographics: knowing the department.** We are strengthening our ability to do demographic research and analysis in support of human resources management planning. The department is currently developing a management framework for meteorology and other science and technology populations. We have identified the need to develop an inventory of the current skills, experience and knowledge base of departmental employees.

## **Internal Communications**

During the data collection and consultations done in preparation for the human resources management plan, employees, managers and union representatives indicated the need for clearer direction and better organizational communications. To respond to this concern and to better understand how the plan impacts employees and the department, the Human Resources Directorate undertook focus groups with a significant sample of employees and managers across the country. Their input will help us develop better communications strategies and tools as well as prepare us for the 1998–99 update.

To better familiarize employees with human resources strategies, priorities and initiatives, we have launched a site on the Infolane; encouraged managers, at all levels, to communicate the plan and its contents in face-to-face sessions with employees; published a series of articles in *Let's Talk Green*; and conducted briefing/information sessions across the country.

## **Reporting and Accountability**

Human resources management planning is increasingly integrated with the business planning processes. Senior managers are directly involved in the development of human resources plans to support business activities. Those inputs are integrated into a departmental plan that is reviewed and endorsed by the Deputy Minister and the Management Board. Senior managers are accountable for communicating and implementing the departmental human resources management plan through the component and regional plans.

There are midyear and year-end Management Board reviews of performance against the departmental human resources management plan. Specific initiatives such as competency-based management projects have separate management charters and accountability accords under the responsible senior manager(s).

## Closing Remarks

Environment Canada's *Human Resources Management Plan: Situating EC for the Future*, published in April 1997, was a very ambitious plan. We have, however, made significant progress in several key initiatives and we are very proud of these accomplishments.

This is a five-year plan. We are committed to maintaining the momentum achieved thus far and will build upon it as we complete the current fiscal year and prepare for the next. We have just begun the work of renewing the department, but it is a strong beginning.

# Finance Canada, Department of

## Overview

The 1997 *La Relève* action plan of the Department of Finance Canada was entitled *Focus on People*. The management of people was the “driving force” behind this plan. After the downsizing and restructuring brought on by Program Review, *La Relève* was an opportune time for the department to take stock and renew its human resources priorities.

As a central agency, the department also wanted to contribute to renewal in the Public Service of Canada by developing employees as “corporate citizens” and sharing its policy expertise through interdepartmental mobility.

While the department’s strength lies in a strong recruitment strategy, it needed better mechanisms for career management and employee development. A cross-branch team of senior managers identified the following key areas for renewal: performance management, career development and mobility, training and learning, and succession planning.

This report summarizes the actions taken, since the spring of 1997. The management committee along with the Human Resources Division continue to work together to implement this plan and monitor its progress.

## Performance Management

The Department of Finance Canada has worked to modernize its performance management process as it would be used for a wide range of human resources decisions in the *La Relève* context. In this regard, an extensive review of the process was conducted by the Management Advisory Committee to ensure a more forward-looking approach, increased emphasis on individual career planning as well as upward feedback and team performance. A new set of guidelines and procedures were developed to better support decisions for career development.

## Career Development and Mobility

Although the Department of Finance Canada has a well planned yearly university recruitment exercise to bring in new economists, some strategies were needed to encourage mobility among existing staff as well as to enhance opportunities for support staff. To address these priorities the department has expanded its career management service to include career counselling, advice on résumé preparation, networking and job interview skills as well as testing. An electronic résumé and job posting inventory is being developed and will be

implemented in 1998–99. Career opportunities and job sites are posted on a regular basis on the department's intranet communications system. A series of career development workshops for economists are also in progress. An open house was held on October 31, 1997, to familiarize employees with recent developments on the *La Relève* front and market career development services. This initiative was well received.

The Department of Finance Canada has also partnered with other organizations to launch a central agency assignment program for administrative and support staff. The Privy Council Office, the Public Service Commission, the Canadian Centre for Management Development, the Treasury Board Secretariat and the Department of Finance Canada have worked on an agreement whereby exchange opportunities will be offered early in fiscal year 1997–98.

## **Training and Learning**

The Department of Finance Canada is a knowledge department and has always aimed at recruiting top-notch economists from universities across Canada. However, it recognized the importance of promoting a learning culture in line with its vision to “offer an encouraging environment for people and ideas.” In its *La Relève* plan it committed itself to organize more learning activities.

In this regard, the department held a management seminar in May 1997 which helped to identify priorities in this area. Plans have begun for an economists' professional development day to be held after the budget exercise. An orientation event was held in January 1998 for all new employees. The Executive Committee continues to strongly endorse the inclusion of junior economists in senior departmental management meetings when issues being discussed relate to their area of expertise. Workshops on various career themes are in preparation for 1998. In the area of language training, a concerted effort is also being made to train executives and future leaders to achieve the C, B, C proficiency levels. Training efforts also continue to focus on technology training, particularly on making effective presentations, as the department continues to promote and perfect the use of Powerpoint technology in its work. And finally, a semi-annual training report has been produced to help senior management take stock of progress in their own branches against training objectives.

## **Succession Planning**

The Department of Finance Canada conducts a yearly succession planning exercise of its executive cadre. In 1997, in its efforts to prepare for the future, the department also included people ready for a change and/or promotion at the ES-6 and ES-7 levels. On a corporate front, the department has supported the Accelerated Executive Development Program and Assistant Deputy Minister

Pre-Qualified Pool by identifying eight positions (two of these positions have been filled). Finally, 22 individuals were recruited in 1997–98 through the University Recruitment Program and the department also continued to recruit through the Accelerated Economist Training Program, the Management Trainee Program and the Co-operative Education Program.

## **Other Measures**

In submitting the action plan, the Department of Finance Canada had identified the issue of the ES-7/EX-1 equivalency as a significant obstacle to full participation in *La Relève* initiatives. Since then, the department has proceeded with the reclassification of the Chief role to the EX-1 level. This decision is very significant for the Chief population as it resolves a long-standing inequity in the organization, and it enhances the career prospects of a group of highly qualified and dedicated managers in the public service.

# Fisheries and Oceans Canada

## Overview

*La Relève: Preparing for the Future*, the human resources management strategy of Fisheries and Oceans Canada (F&O), was published in May 1997. Prepared with input from over 500 F&O employees, the strategy focuses on the renewal of a predominantly older, Anglophone and male workforce into one that is younger, more representative of the Canadian population and that operates in a healthy, respectful work environment where people management is of the highest priority.

The strategy features a range of initiatives covering all employees, key occupational groups, functional communities and the management stream. An accompanying implementation plan assigns accountability for each initiative and sets out delivery timetables and appropriate performance measures. A first progress report was made in November 1997 to the Departmental Management Committee. Future reports will be made regularly to F&O's recently established Human Resources Executive Committee.

Initiatives are being addressed under four major themes — organizational health, to make F&O a better, more satisfying place to work; employee development and continuous learning, to encourage and support employees in improving service to clients while enhancing their own career prospects; strategic recruitment, to address demographic issues in the short term; and, for key occupational groups and functional communities, improved human resources planning for the future, based on specific business plans and changing workforce roles and requirements.

F&O considers its strategy to be continually evolving; adjustments will be made as implementation proceeds and the strategy's various initiatives are integrated into the daily life of the department.

## Organizational Health

A 1997 F&O study of workplace stress revealed that, while traditional indicators such as overtime and sick leave utilization did not indicate a major problem, anecdotal evidence pointed to potential deterioration in employee morale. A framework has been developed to improve existing preventive measures, to develop specific strategies for occupational groups most at risk, and to survey employees on main causes of stress and initiate responsive solutions.

Union-management relations have been strengthened; national and regional union-management consultation and occupational safety and health committees

are in place and a second union–management workshop will be held in the spring of 1998. A framework for early dispute resolution has been developed.

A sensitization training/awareness program, to promote a respectful (harassment-free) workplace and to improve diversity management, was developed and began operating in February 1998. Regional employment equity consultation groups have been established to enable designated group employees to influence F&O's Employment Equity Program. A national group, comprising regional group members, will provide input on the department's new employment equity plan and on implementing the Employment Equity Act.

A framework for a new F&O employee recognition program has been developed that reflects a more decentralized departmental approach to employee recognition. It features a greater use of immediate awards, accords sectors and regions more flexibility to reward employees, and establishes a deputy minister's award as the most prestigious in F&O. The framework supports the pride and recognition initiative under *La Relève*.

A series of focus groups was held in early 1997 to identify issues and irritants for the Executive (EX) Group and to explore non-salary means of recognizing and retaining EXs. Of 17 recommendations for action within the Deputy Minister's authority, action has been taken on 14, with three folded into the revamped employee recognition framework. Eight other recommendations were forwarded to central agencies for consideration.

## **Continuous Learning**

A learning commitment, launched in June 1997, provides employees with 10 days of developmental or training activities per year.

F&O completed its annual development and succession planning exercise for high-potential employees at the EX and feeder levels in June; personalized development plans are being prepared for these individuals. A program to provide mentoring by members of the Departmental Management Committee for high-potential employees started in 1997–98. A future challenge for the human resources strategy is to improve career planning and development by extending the succession planning exercise downward to all levels, including support staff.

To address employees' wishes for a more transparent, cross-sectoral focus to career development, F&O's Employment Opportunities Network, an electronic tool for advertising assignments and developmental opportunities, is now operational. Managers are encouraged to use this vehicle to fill human resources requirements where a learning opportunity can be provided to staff.

Building on a successful upward feedback exercise conducted in 1996 for the EX cadre, a request for contracting delivery of a 360-degree feedback process for all managers and supervisors has been posted.

A management development continuum has been made available to F&O managers. Levels I and III, for supervisors and senior managers respectively, are in operation. The Level III course was offered for a second time in October 1997. This three-week residential program features a presentation by participants to the Departmental Management Committee on a major strategic issue. The pilot of the Level II course, for middle managers, is being readied for delivery.

## **Strategic Recruitment**

Strategic recruitment initiatives are aimed at attracting highly qualified new personnel and at developing talented, motivated employees in F&O's existing workforce. Planning for a program to recruit 122 new employees, 75 percent from designated equity groups and 40 percent Francophones, is well advanced. Discussions with the Public Service Commission (PSC) have taken place regarding the flexibilities required to attract candidates from designated groups.

Participation in the Management Trainee Program is being maintained at 17 trainees. Four new trainees were recruited in 1997. The EX Bridging Program, an internal development program delivered in partnership with the PSC, attracted 188 candidates from feeder levels. Seventeen successful candidates were placed on an eligibility list; four were subsequently removed due to inability to meet mobility or language criteria. Thirteen offers have been made and assignments are ongoing. The program had a strong equity focus and resulted in F&O's female and Francophone EX representation rates coming more into line with public service averages, a considerable achievement in just one year.

## **Human Resources Plans**

Specific human resources issues and longer term demographic shortfalls are being addressed through sectoral and functional community plans. Demographic profiles have been completed and identification of required current and future competencies is under way. Implementation of human resources plans begins in 1998-99.

## Internal Communications

An extensive communications plan for the human resources management strategy was implemented in 1997. Highlights included a memo and brochure from the Deputy Minister to all employees; regional and sectoral management committee briefings; communications kits to assist managers in briefing staff; and briefings for national and regional union–management committees. Key documents are posted on the F&O intranet, with hot links to the central *La Relève* site and to the science and technology site.

Employee feedback indicates there is still work to be done in communicating the messages of renewal and overcoming skepticism about the commitment to *La Relève* and better human resources management at all levels. To address this issue, and to support and encourage employee awareness and engagement, F&O has placed a priority on internal communications and face-to-face interaction at all levels on employee concerns.

## Foreign Affairs and International Trade, Department of

In April 1997, the Executive Committee of the Department of Foreign Affairs and International Trade approved and distributed to all employees the department's *La Relève* action plan entitled *A Comprehensive Human Resources Strategy*. It is the blueprint for the creation of the department's human resources strategy. The strategy is an evolving document which is updated regularly in response to ongoing consultations with departmental stakeholders.

Recognizing that the strategy must accurately reflect employee concerns in order to succeed, we began the consultation process immediately with face-to-face briefings at headquarters and at representative missions abroad. Personal consultation remains a priority — not only with Canada-based employees but also with locally engaged staff (LES), the latter being one of the largest but traditionally least consulted communities within the department.

To provide the leadership needed to implement the department's human resources strategy, the Executive Committee established a committee comprising directors general and a secretariat to oversee the implementation process.

Two overriding corporate initiatives are fundamental to the strategy — an integrated and transparent competency-based human resources system; and the Universal Classification Standard (UCS), which will recognize gender neutrality by applying the same criteria in evaluating all positions in the Public Service of Canada below the Executive (EX) Group. The UCS is key to dealing with certain organizational, structural and management issues including restructuring the Foreign Service (FS) Group and re-engineering the Administrative/Support Group. At the same time, we are committed to ensuring that the needs of our three distinct employee communities (rotational, non-rotational, and locally engaged) are being met.

We have made substantial progress during the past year in addressing the specific needs of each of the essential communities that make up the departmental family. Each has certain unique concerns and some it shares with other departmental and public service communities. Our accomplishments can best be understood as they apply to each group within a community.

## **Executive Group**

Our major concern has been to adjust our recruitment and promotion activities to ensure that sustained high-quality leadership will be available while the EX Group is renewed during the early years of the next century. In this context, we participated fully in the *La Relève* program for executives. We are examining a number of issues concerning the management of the EX pool, including access to single assignments and promotions of non-rotational employees to the larger EX pool.

## **Foreign Service Group**

In addressing the specific needs of the FS Group, we began with the task of FS restructuring, which will be accomplished through the UCS. We created FS/MTP, a developmental program which mirrors the Management Trainee Program, to select and train FS recruits. At the time this document was written, the issue was being discussed with the Professional Association of Foreign Service Officers in the context of collective bargaining. We hope to introduce the program with 1998 recruits. We began the process of identifying competencies in November 1997 and are applying the results of this work to the development of the FS/MTP.

Recruitment levels increased in 1997–98. This trend is expected to continue. We have given serious attention to anticipating future needs with respect to possession of “hard” language skills, employment equity goals, and broadening the skills base of the pool in the longer term. We recently conducted a study on reasons for increased attrition rates, particularly during the first five years of employment. The results of these investigations are being used, *inter alia*, to review the recruitment process.

## **Management/Consular Stream (Rotational Administrative Services Group)**

In the context of preparing “lead positions” as a first step in implementing the UCS, we reviewed and successfully rebalanced rotational Administrative Services (AS) Group classifications. In the first phase of this review, we focused on 102 positions which had responsibility for consular activities. Phase II involves converting 29 FS positions to AS positions. This will create a unified set of positions in the stream and facilitate assignments, promotions and development of the career structure.

## **Administrative/Support Group (Rotational)**

Significant progress includes the development of competency profiles used to re-engineer this group according to two broad categories: information and administrative support. We are also close to resolving a surplus in the Clerical and Regulatory (CR) Group without conducting a “reverse order of merit exercise.”

The original version of the strategy did not highlight some of the smaller but nonetheless critical rotational groups, such as Computer Systems Administration, Electronics, and Financial Administration. Since then, we have completed a detailed strategy for information technology specialists in the rotational and non-rotational communities. We are integrating this element within the overall departmental strategy.

## **Locally Engaged Staff**

Addressing the needs and clarifying the role of locally engaged staff (LES) became necessary with downsizing of Canada-based staff and increased LES responsibilities. This year we will complete classification conversions so that all LES positions will be evaluated against a common standard, ensuring internal equity within a mission and among missions.

In January 1998, we put in place a new compensation determination system using private sector inputs rather than relying on mission surveys. We are currently making adjustments in light of this updated policy. Training is an important element of the restructuring of LES positions. Our Canadian Foreign Service Institute and Human Resources Division jointly developed a strategy addressing training needs.

## **Non-Rotational Groups**

The non-rotational community comprises several diverse groups which fulfil two roles within the department. One role is the provision of specialist skills within program areas, including economic, trade and information services. The second role is the provision of corporate services. Not only has a strategy been developed for non-rotational information technology specialists but we are now working on strategies for other non-rotational employee groups working in the program areas, including, for example, the Information Services Group. Each of these specific strategies will be consistent with strategies developed in other public service communities and will be integrated within the overall departmental strategy. In addition, we are developing competencies for the Economics, Sociology and Statistics and the Commerce groups.

## **Foreign Service Directives**

During the past year the complex taxation issue was resolved as a result of negotiations between Treasury Board and employee bargaining units following discussions with Revenue Canada. A triennial review is scheduled to take place early in 1998.

## **Official Languages**

Action plans have been developed and put in place in missions where deficiencies existed in the consistent provision of bilingual reception services or secondary services, e.g., consular, trade, etc. More progress has been made towards the bilingual objectives set out in the 1996 Letter of Understanding on Official Languages between the department and the Treasury Board Secretariat. Our EX population at headquarters will have met (or be in the process of meeting) the required C, B, C proficiency levels in their second official language by the required date. Officers returning from foreign assignments who do not yet meet the standard will be trained before taking up their duties.

## **Employment Equity**

A study of departmental employment systems, policies and practices to identify and eliminate possible barriers to employment equity is now under way. We are including training components on employment equity, managing diversity and gender equity within the following departmental courses: Middle Managers Orientation Program, Intro to Supervisory Skills, Supervisory Orientation Program and the FS Orientation Program. Finally, consultation mechanisms with representatives of employment equity groups have been put in place.

## **Training and Development**

We have completed a review of training and the Executive Committee has reaffirmed its commitment to planned and structured learning as a priority strategy in achieving the department's objectives. We have established a governance structure at the senior management level to ensure that training and development activities support the new competency based human resources management system. We are accelerating the development of distance learning to ensure increased access to training for staff abroad. We have ensured that cost implications for major training initiatives related to several very large information management/ information technology programs are well understood, and steps are being taken to deal with them in a priority manner. Finally, the department's foreign language training policy is being updated.

## **Conclusion**

One year after the department announced a new human resources strategy, we have taken significant steps towards its implementation. The strategy's evolving nature reflects our commitment to ongoing consultation with stakeholders.

# Health Canada

## Overview

In April 1997, Health Canada's *La Relève Action Plan: Building a Sustainable Workforce for the Next Millennium* was released. This plan addresses several of the challenges our department faces, including the reduction in resources; the requirement to work in partnership with other departments, the provinces and territories; the need to engage citizens in health policy issues; the aging workforce; the impact of technology on the workplace; the development of new ways of doing business; and the need for strategic planning and policy advice.

The main thrusts of our plan are to build on existing departmental initiatives, continue participating in government-wide programs, and develop new programs which focus on employees. Because health is one of the government's top priorities, we must ensure we develop and sustain a skilled, knowledgeable and diverse workforce to bring Health Canada into the next millennium.

Our main accomplishments relate to learning, career planning and development, and core competencies. Our department is committed to developing a workforce that reflects the great diversity of the Canadians we serve. To promote diversity, we have launched several new initiatives to eliminate systemic barriers and bring about a culture change. We have also revised our departmental policy on recognition in order to reward employees who have shown excellence in team work and in diversity management.

## Learning and Career Planning and Development Services

To promote continuous learning in Health Canada, we have established learning and career centres across the country. In response to the department's learning needs analysis and the direction set out in Health Canada's business plan, we now offer eight new core learning programs in the National Capital Region (NCR) and the regions. These core programs are designed to help employees understand the changes in the department's business and help them develop skills for the future. As of October 1997, more than 1,500 employees nationally have participated in these courses. We have been working in partnership with other government departments, universities and non-governmental organizations to deliver courses to our employees. We have also streamlined and updated the Learning for Leadership program to reinforce departmental values such as team work and workforce diversity. In addition, to stimulate understanding and dialogue on ethics in the Public Service, our department has designed and delivered an ethics and conflict of interest workshop to over 1,100 employees.

Our career centres offer employees professional career planning assistance on an individual basis. To aid in this process, we have also produced an employee career planning guide as well as other tools to help employees set their own career path. The career centres regularly provide practical workshops on career planning, résumé preparation, interview preparation, networking skills and many other subjects of interest to today's workforce. In 1996–97, 1,300 career counselling sessions were conducted and 1,400 employees participated in career workshops. In addition, the centres offer employees a wealth of books, videos, magazines and interactive software. More than 1,000 books/audiotapes are loaned out each month.

## **Development Programs**

Health Canada participates in the Management Trainee Program, the Career Assignment Program and the Interchange Canada Program. Through the Interchange Canada Program, several employees are working on Aboriginal reserves, and several employees from First Nations organizations are now working in senior management positions in our department. We are proud that two of our executives qualified in the assistant deputy minister pre-qualification process and three of our senior managers were successful in the Accelerated Executive Development Program. Our department has also set aside three *La Relève* assignments for executives.

The Health Protection Branch has established a Management Development Program with the objective of helping high-potential employees, mostly in the scientific and professional category, to develop their managerial skills. We are now assessing this program with a view to expanding it across the department in 1998–99.

Our department has begun developing two new programs which will help junior and intermediate level employees develop new skills as well as strengthen those they already possess. These new programs, which recognize the need to invest in the career progression of junior staff, will provide opportunities for developmental assignments and training. Pilot testing will commence in 1998.

In addition to these new programs, we continue to encourage staff to develop new skills through departmental and interdepartmental assignments. We have also enhanced *Pas de Deux*, our internal program. The aim of this program is to give employees a chance to expand their horizons and learn about other responsibilities by shadowing an employee or by exchanging jobs.

## **Recruitment/Staffing**

Our department continues to participate in the annual post-secondary recruitment campaign and the co-op student employment program.

Departmental managers view the recruitment campaign and the co-op program as excellent means of encouraging young graduates to pursue a career with Health Canada.

We have piloted two projects related to core competencies, one in the NCR called CATS (Career and Transferable Skills). This computerized program contains three main interactive databases — personal competency profiles, position competency profiles, and learning and development resources. The other pilot project, entitled *Défi carrière: Je prends La Relève*, is in Quebec. Employees are evaluated against a set of core competencies, and an individualized learning plan is developed.

## Diversity

Our department is committed to developing and sustaining a workforce that reflects the diversity of the Canadians we serve. We have established a diversity management framework which consists of a one-day mandatory training session for managers called Leading Diverse Work Teams and sessions for staff called Building Diverse Work Teams. As of October 1997, over 1,200 managers and employees have attended.

We have also created a mentoring program to provide employees with learning and development opportunities as well as support and guidance. Guidelines have been developed, and we now offer a one-day training session for mentors and an information session for employees who are interested in having a mentor. Given the department's need to increase representation of visible minority employees at higher levels, we encourage all employees, especially visible minority employees, to take advantage of the opportunity to be mentored.

To ensure that our selection processes are transparent and free from cultural biases, we deliver a one-day course on bias-free selection to managers and employees who will serve on selection boards.

Finally, we have been working closely with our diversity committees across Canada in promoting phase two of the department's self-identification campaign. To assist managers in staff meetings, we have prepared questions and answers so they can communicate the importance of self-identification. We have been emphasizing the need for a clear demographic picture of our workforce, the benefits of a diverse workforce, and the opportunities for employees to benefit from identifying their personal needs and goals when they self-identify.

## **Recognition**

Our Deputy Minister presents two prestigious awards each year during National Public Service Week, one for excellence in team work and the other for excellence in diversity management. In 1997, over 50 teams were recognized nationally during National Public Service Week and two senior managers were recognized for their contributions to the department's diversity agenda. In addition to these awards, branches and regional offices recognize staff initiatives through appreciation certificates.

## **Vision**

Our departmental *La Relève* plan is part of our human resources management strategy. Our vision is "to build a client-focused, multi-skilled, diverse and empowered workforce well led within an enabling, continuous learning environment which values employees." We are committed to ensuring that our employees have the skills and abilities to meet the challenges and opportunities of today and tomorrow.

# Human Resources Development Canada

As the federal government looks ahead to the future needs of Canadians, Human Resources Development Canada (HRDC) and its employees are determining new ways to carry out the department's purpose of "helping Canadians live contributing and rewarding lives," while moving to a new environment of partnership with other governments, communities and citizens. The department will continue to support its employees as they adapt to changing circumstances, while giving them every opportunity to develop the skills they need to perform new or increased responsibilities.

## ***La Relève and Supporting People***

*Supporting People in HRCD* is the title of the department's action plan for *La Relève*. *Supporting People* is one of the success factors of HRDC's leadership profile. It sets an appropriate tone for HRDC's workforce renewal objectives and for supporting its current employees and future leaders in an environment of shared values and ethics. Consistent with the objectives of *La Relève*, and enhanced through increased dedicated funding, the department's *Supporting People* action plan builds on past initiatives and introduces new approaches to help employees in their development. HRDC's 1997-98 *Supporting People* achievements are shared among its corporate and regional/branch teams.

## **Corporate Achievements and Partnerships**

***Continuous learning.*** HRDC's Continuous Learning initiative was launched at a national learning forum in September 1996. Departmental learning priorities have been implemented and/or incorporated into the *Supporting People* action plan. A national network of learning advisors addresses ongoing implementation issues and promotes best practices. A national assignment service provides developmental opportunities for staff, while learning and career centres provide venues for self-directed learning and career counselling.

***Integrated approach to human resources management.*** HRDC's integrated approach to human resources management involves all employees. It has resulted in the implementation of a structural model of five job families for the Human Resources Centres of Canada (HRCCs), the development of a level-based staffing framework to facilitate the movement of employees and the establishment of competencies linked to business lines.

Eight core competencies are in place for all HRDC employees, as well as group and task competencies for the HRCCs. Work is under way to develop competencies for other departmental components, and a competency dictionary

and information materials are available to all employees. The integrated approach has also paved the way for HRDC's implementation of the Universal Classification Standard.

***Leadership and management development.*** In 1995, a leadership competency profile was implemented and applied to a 360-degree feedback exercise for all senior managers. The profile is now a widely used resourcing, development and performance assessment tool. The April 1998 implementation of a new leadership development program for all managers will help identify and develop leadership potential. Leadership conferences (four held between 1995 and November 1997) have been successful in building a strong leadership community. And since 1994, HRDC has sent 119 participants on the Canadian Centre for Management Development's Leading Transitions course.

The department supports the objectives of the Accelerated Executives Development Program (AEXDP) and Assistant Deputy Minister Pre-Qualified Pool (ADM PQP) initiatives and has welcomed an outside participant into a key assignment as regional executive head. Two of its senior managers have qualified for the AEXDP, while two others were screened into the ADM PQP. The creation in 1996 of a management development programs committee, along with sustained recruitment of Career Assignment Program and Management Trainee Program participants highlight HRDC's strong commitment to management and leadership development.

***Recruitment strategy.*** HRDC's three-year recruitment strategy, which focuses on youth, staff development and employment equity issues, will ensure that HRDC has the required workforce to respond to its future needs. Branch recruitment strategies have also been developed to address anticipated staff or skills requirements. The establishment in December 1997 of a human resources planning unit will support the department in its development of future human resources and recruitment strategies.

The creation in 1996 of a youth caucus (Ymagin), and the appointment in November 1997 of a full-time student advisor, will help focus on youth issues such as orientation and integration. HRDC is also contributing to the public service staffing reform exercise, working with the Public Service Commission to maximize staffing flexibilities.

***Pride and recognition (employee appreciation).*** The implementation in April 1996 of a decentralized employee appreciation program is ensuring that staff achievements are recognized locally and quickly. New corporate awards, such as HRDC Leader of the Year and Creativity and Innovation, will enhance the department's current appreciation efforts. During 1997, HRDC employees and teams received three awards from the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada; one award of excellence, one award from the

Institute of Public Administration of Canada; five technology distinction awards, including the gold medal for leadership; and the Human Resources Leadership Award of the Personnel Renewal Council.

***Supporting People levers.*** Identified through national consultations with employees, managers and unions, HRDC's five *Supporting People* levers reflect a commitment to staff development and shared employee–management responsibility for learning.

***Giving/receiving feedback.*** (These are recognized as key skills for ensuring effective communications.) In addition to regional/branch initiatives, a national workshop has been developed and is now accessible to managers and their teams.

***The 360-degree feedback process.*** (This process, which seeks feedback from peers, direct reports and supervisors is now in place for two levels below the deputy minister level. Executive heads will decide on future implementation below these levels). A tool kit, available to all managers, includes contracting guidelines, a sample competency-based questionnaire, and a communications strategy.

***Coaching and mentoring.*** In addition to current regional, branch and corporate workshops and activities, an inventory of coaching and mentoring resources/programs has been distributed departmentally.

***Learning kit/plan.*** A kit, available to all employees, includes information on HRDC's business plan, learning styles and resources, and competency-based management. The kit also contains a sample learning plan and guidelines to ensure that staff have opportunities to discuss personal development needs with their supervisors.

## **Work Environment**

Organizational development and wellness support, a new orientation program for employees and students, flexible work arrangements, the Breaking the Barriers reports, corporate/local employee surveys, as well as HRDC's strong leadership role on the Workforce of the Future initiative highlight the department's commitment to creating a supportive work environment for employees.

## **Regional and Branch Achievements**

Regions and branches have demonstrated strong leadership through implementation of their *Supporting People* initiatives, which are regularly discussed at Regional and Branch Management Board meetings. All have

endorsed the five key levers. Some regions and branches (including Alberta, Ontario, Nova Scotia, and Systems Branch) have introduced a 360-degree feedback process, while others are in the implementation stages. All branches and regions are ensuring that employees have the opportunity to develop learning plans. The National Headquarters region offers a learning plan workshop to staff and managers, and other regions are planning similar sessions.

Workshops on coaching and feedback are being offered throughout HRDC, and Saskatchewan is among those regions implementing various approaches to mentoring. Leadership development remains an ongoing priority. New Brunswick's Leadership Assignment Program, Quebec's Leadership in Transition and Leader 2 workshops, and British Columbia's Learning Centre for Leadership highlight some of HRDC's achievements in this area. Skills development and learning workshops are held on a regular basis. Prince Edward Island's management workshop on supporting people, Newfoundland's generic skills initiative, and Manitoba's group decision-making workshop are examples of ongoing learning activities.

During 1997, regions and branches held learning events and established staff committees/teams to address *Supporting People* issues. The Income Security Programs Branch (working committee), the Financial and Administrative Services Branch (continuous improvement team), and British Columbia (regional support of teams) are among those that created new ways to involve and support staff. New Brunswick, Ontario, and Prince Edward Island held employee learning forums in 1997, while Nova Scotia involved other federal departments and the provincial government in a regional learning event. Wellness centres have been set up in regions, including Nova Scotia and National Headquarters. Sessions on such topics as managing stress and balancing work and family life are offered throughout the department.

## **Employee Communications**

Employees are informed by the Deputy Minister and Associate Deputy Minister of ongoing progress and key decisions. A communications strategy, video and other materials are available to help managers in their discussions with staff, and retreats, such as those held during 1997 for Insurance and Human Resources Investment staff, now include discussions on making *Supporting People* a reality in HRDC. HRDC's action plan and *La Relève* documents are available on HRDC's intranet site, and other tools such as employee newsletters help keep staff informed and involved. Regional communications initiatives include *Supporting People* newsletters and updates in Alberta and British Columbia, and the appointment in 1997 of *Supporting People* co-ordinators in all Ontario HRCCs.

## **Accountability and Progress**

Senior managers are accountable for implementing sound human resources and *Supporting People* practices and are expected to hold their own managers accountable. Progress reports are made by executive heads at National Management Board meetings, and plans have been initiated with the Internal Audit Branch for regional visits to review progress, and to highlight implementation barriers and best practices. Ongoing consultations with staff and unions will provide the basis for HRDC's future *Supporting People* strategies.

# Indian and Northern Affairs Canada

## Overview

The *La Relève Action Plan* of Indian and Northern Affairs Canada was developed to support the departmental priorities and continues to evolve with the changing agenda of the department. A number of themes support the *La Relève* strategic objectives. First, we are working towards creating a leadership culture to ensure that, corporately and individually, we are empowered, responsive and knowledgeable about our direction.

Secondly, we are determined to increase equity group representation, especially to become more representative of our partners. Thirdly, it is important to note that our changes are not just fiscally driven. We continue to need a supportive and flexible human resources system to help employees adjust to devolution, new partnership relationships and self-government.

To support the strategic objectives, four categories of activities have been undertaken: (1) improving the workplace and retaining employees, (2) management initiatives and cultural change, (3) developmental assignment programs, and (4) recruitment.

## 1. Improving the Workplace and Retaining Employees

The new relationship with the unions is continuing to mature, with conflict resolution as a theme as opposed to confrontation. Formal mediation training was completed by all members of the four subcommittees of the national Union Management Consultation Committee (UMCC). The subcommittees dealing with human resources policies, informatics, resource allocation and the Universal Classification Standard met in June and October 1997. The UMCC met in June and November to finalize recommendations for presentation to the senior management at the national UMCC in March 1998.

The Rewards and Recognition Program is being revitalized with the formation of a new advisory committee. All management teams will be briefed on the new and existing provisions in the departmental policy.

In order to provide opportunities for employees to better balance work and home lives, alternative work arrangements are being encouraged and the departmental teleworking policy is being revised to allow greater flexibility and support to employees. Also, all executives have been reminded of the management leave provisions, which management is viewing favourably.

The department sponsored a national workshop of the Committee for the Advancement of Native Employment in February 1998 in Ottawa to discuss issues of recruitment, retention and advancement of Aboriginal employees.

## **2. Management Initiatives and Cultural Change**

As part of the leadership initiative to effect a change in management culture, we have engaged a full-time organization development specialist to work with all regions and sectors. Consultations open to all employees were held in each region and sector, with 80 percent employee participation. Employees received a document summarizing the sessions. A leadership and learning support team has been formed in each region and sector to follow up on employee recommendations. Also, the e-mail address "Leadership" has been added to the departmental e-mail system to encourage continuous feedback and to allow for dialogue. The Human Resources Committee has approved procedures to include appropriate leadership abilities in the statements of qualifications of all positions being staffed. A tool kit is being developed to facilitate the implementation of the new leadership culture. Behaviour indicators are being developed for each of the competencies identified in the profile. Supervisory and middle management training is being reviewed to include the leadership competency profile.

The feedback-to-managers process, whereby employees anonymously provide feedback enabling their supervisors to identify where change is required, has been revised to reflect our changing management culture. The departmental leadership competencies have been included in the questionnaires. The new process is being implemented for all executives and for supervisors who report to a director and have at least five employees reporting to them.

One of the six elements of the Leadership Profile is risk-taking. An advisory committee with representatives from all regions and sectors held two workshops, in April and July 1997. The Senior Policy Committee approved the resulting operating principles for the management of risk, which were developed in consultation with the advisory committee. Briefings are being provided to all sectoral and regional management groups on the approved operating principles. Work is proceeding on developing and refining tools to support staff and work groups as they undertake systematic assessment of risks inherent in making changes to improve the way they do business.

Management contracts have been completed for all of the senior management team and succession planning for the Executive (EX) Group is being incorporated into the performance review process.

### **3. Developmental Assignment Programs**

Change in the department is a constant and, therefore, we have an obligation to support employees with a learning environment of training, development and assignment opportunities available to all.

The departmental Learning Plan is available to all employees on Intranet. An inventory of courses with respect to the leadership profile is being developed. Managers are identifying learning priorities and supervisors and employees are discussing their learning needs in light of new performance requirements.

The use of developmental programs is being actively encouraged to give employees a wider experience and the opportunity to develop new skills. Presentations on all assignment programs are being made across the country to inform management teams of the various programs. The Special Interchange Canada Program policy is completed; the departmental Career Enhancement Program directive has been approved; and information on the Executive Interchange Canada Program has been sent to all departmental executives. This aggressive campaign resulted in 53 new assignments by the end of November 1997, which is already more than the total for 1996–97. Interest in the Career Assignment Program is evidenced by a greater number of nominations than in past years.

In response to employee interest, a working group made up of regional and headquarters staff, including human resources specialists, was set up to develop a skills inventory to be used internally as well as for external recruitment purposes. Two regions are piloting the inventory before national implementation.

### **4. Recruitment**

Based on our forecast of 3,565 vacancies over the next 10 years, we are confident that there will be many opportunities for both Aboriginal and non-Aboriginal employees.

A review of the appointments made to the department from outside the organization during the first six months of 1997–98 indicates that approximately 47 percent of term and indeterminate appointments involved Aboriginal persons. Efforts will continue in order to maintain and to try to improve this representation among new recruits. Under the Aboriginal Management Executive Development Program, there has been one appointment and three Aboriginal employees are acting in EX positions. Two employees have graduated from the Aboriginal Masters Program (one appointed at the PM-6 level, the other at PM-5) and three new participants have been recruited, with a fourth planned.

A number of initiatives have been undertaken for the EX Group. Since the beginning of 1997–98, nine Aboriginal persons have been appointed to the EX Group; this signals our commitment to a closer working relationship with our partners. As part of the Accelerated Executive Development Program, two assignments (at the EX-3 level) were identified in the Policy and Strategic Direction sector. One of the two assignments has been staffed to date. Information on the Executive Interchange Canada Program has been sent to all departmental executives. The position of Assistant Deputy Minister (ADM), Socio-economic Policy and Programming and Program Re-design has been staffed under the new Collective Management Regime for ADMs. This position is tasked with a new and challenging role of leading the move within the department, across government and with Aboriginal leaders on socio-economic partnership development and program reform, while ensuring the continuity of existing program delivery.

## **Conclusion**

The departmental action plan continues to evolve as corporate initiatives develop recommendations, as our leadership initiative identifies issues which need to be addressed and as our First Nations and northern partnerships emerge.

# Industry Canada

## Overview

Industry Canada's *People Management Plan* (PMP) is a human resources strategy for all of our employees. The initiatives contained in the PMP, which is the department's *La Relève* action plan, are designed to address the human resources challenges identified through an in-depth demographic analysis and consultation. Our performance goal for the next three years is to renew, retain, represent and recruit the workforce we need to provide the best possible service to Canadians. To do this, we are committed to a range of activities designed to make Industry Canada an employer of choice — an organization that offers a strong sense of purpose and a positive work environment, supports career development, captures the benefits of a diverse workforce, and recruits highly capable people.

## Ensuring Management of the *People Management Plan*

After the PMP was endorsed, the People Management Committee (PMC) was created to oversee the implementation of the initiatives and report to the departmental Management Board. With members representing the regions, all sectors and unions, the PMC is co-chaired by an assistant deputy minister (ADM) and the Director General of the Human Resources Branch.

## Communicating the *People Management Plan*

Immediately after the *People Management Plan* was completed, a communications strategy was developed to ensure continued awareness of PMP principles and activities. As part of the strategy, managers received communications kits that included background information, Questions and Answers, and speaking notes to ensure consistency of message to staff. Articles on the PMP and *La Relève* appear regularly in the employee newsletter, which is also available on the intranet. We have also established an interactive PMP site, using Lotus Notes, where employees have the opportunity to provide feedback on the plan. Finally, a subcommittee made up of people from various levels across the department advises the PMC and the Communications Branch.

## Launching an Employee Survey

The department's vision is to become the employer of choice for people with the competencies to deliver on its key lines of business. To strengthen our understanding and approach, an employee survey was conducted in the fall of 1997. A sample of 1,700 employees across the country was randomly selected and invited to respond to the telephone survey.

We identified the elements of what constitutes being an employer of choice through presurvey consultation and best practices research. Five themes emerged from the feedback — (1) work environment, (2) respect, (3) purpose, (4) career development, and (5) continuous improvement. The questionnaire then captured employees' views as to how closely Industry Canada aligns with the resulting model. The survey findings, which were released in January 1998, are being used by the PMC to refine the *People Management Plan*. As well, the results will give us a benchmark against which to measure progress in the future.

## **A Human Resources Management System: Implementing PeopleSoft**

Although we are continuing to improve our PeopleSoft/human resources management system, it has already enhanced the delivery of accurate and timely human resources information and services to support analysis of our workforce. It has also streamlined the sharing of information with central agencies.

## **Renewal and Retention of Our People**

***Identifying core competencies.*** A number of activities have been undertaken throughout the department to develop competency profiles and to design development programs. For example, the Operations Sector has developed competencies for all supervisory positions. On this basis, supervisors will participate in a 360-degree feedback program and undergo skills enhancement training.

Similarly, the Communications Research Centre has developed competency profiles for its senior management positions, which will lead to further management development. Competency profiles have also been completed for patent officer and director positions within the Canadian Intellectual Property Office, and a pilot project has been approved for the Computer Systems Administration (CS) Group in the Operations Sector as a whole.

***Performance management for teams.*** Industry Sector employees were appraised on the basis of individual and team-work plan accords. As well, the Industry Sector produced a compendium on innovative team practices. A printed copy is available for reference in each Industry Sector branch and each regional office. The electronic version is on the Lotus Notes site for all employees to access.

***Bridging programs for administrative support staff.*** With the assistance of the Action Committee on Women's Issues, a CS bridging program was established

in the fall of 1995 to prepare successful applicants to become local area network administrators. The goal is to provide sustainable career development opportunities in the Administrative Support Category.

The first CS bridging program was completed in the fall of 1997 and 15 graduates who competed for CS-1 positions were all successful. Also in the fall of 1997, 18 participants from across Canada were accepted into a Social Science Support bridging program and are currently developing their skills for research assistant positions. Similarly, the Competition Bureau has developed an internal bridging program to provide career development opportunities for candidates in the Administration Services (AS) and Program Management (PM) groups to work towards the CO-1 (Commerce) level, and for secretarial staff to pursue training towards AS and PM status.

***Training strategies and learning plans.*** A number of paths are being taken to attain this objective. For example, the Comptroller's Branch has developed a branch strategic training and development plan based on its Comptrollership 2000 exercise and on the *La Relève* plan for the finance community in the federal government. The Competition Bureau has also implemented a strategic training plan and formalized a structured rotation program to provide staff with career development opportunities. In many areas of the department, personal learning plans have been based on assessment tools like 360-degree feedback or competency profiles.

In the Industry and Science Policy Sector (ISP), training and development plans have been developed for all employees as part of the annual appraisal process. An internal assignment program supports three- to 12-month work assignments within the sector. To date, 28 opportunities have been made available and 14 have been successfully matched, providing skills and experience enhancement for sector employees.

***Development achievements.*** Several sectors of the department have engaged managers in a 360-degree feedback process, building on efforts that have been ongoing corporately for a number of years. As well, the ISP Sector has conducted a survey of all EX minus ones to assess management aspirations. Based on the results, developmental plans have been, or are being, prepared. They include mentoring/coaching, Executive (EX) Group assessment, an executive leadership course, acting and/or assignment opportunities. A list of potential candidates is being used as a tool in filling acting positions at the EX-1 level.

Similarly, the Work Assignment Opportunity (WAO) in the Spectrum, Information Technologies and Telecommunications Sector (SITT) involves cross-organizational assignments to integrate and strengthen internal capabilities, providing employees with opportunities to develop new skills and

gain exposure. Since its launch in July 1997, managers have listed about 40 WAOs on the Lotus Notes site accessible to all employees. To date, most have been assigned and are under way.

#### ***Achievements of the Action Committee on Women's Issues working groups.***

To date, the Action Committee on Women's Issues working groups have demonstrated the need for an inventory of EX feeder groups that identifies skills and experience, career aspirations and training needs; made recommendations for developing a challenging work environment for young professionals; completed research and launched a work/life program; offered gender awareness training to managers and employees throughout the department.

## **Recruitment and Representation of New Talent**

The aim of the department's University Recruitment and Development Program was to recruit a total of 21 graduates in 1997. Overall, we recruited 26 new employees into the Economist, Commerce Officer and Engineering groups, with about equal representation of females and males, and including a significant proportion of visible minority candidates.

As well, eight new employees have been recruited into the Patent Officer (SG-PAT) Group since April 1997. Looking at the representation of women in the EX Group, Industry Canada continues to show progress. The proportion of women increased from 14 percent in 1995 to 25.6 percent by December 1997 — higher than the 24.5 percent average for the Public Service.

## **Measuring Progress**

Measuring progress involves identifying and reporting the differences that Industry Canada experiences as a result of the *People Management Plan*. The development of an evaluation framework for the plan, completed in December 1997, represents the initial step in ensuring that the department captures the performance information needed to support ongoing management and reporting. The system is based on a clear articulation of expected near-term results and indicators to measure the extent to which PMP results have been achieved.

Effectiveness measurement at the corporate level will also address governance or plan management issues. Senior management is monitoring the implementation of the plan to ensure that an adequate organizational capacity exists to achieve desired results over the long term.

# Justice Canada, Department of

## Overview

In the spring of 1997, the Department of Justice Canada published its *La Relève: Justice Action Plan*. It was designed to bring a strategic focus to a number of initiatives that had been under way in Justice Canada and to create a vibrant and flexible workforce that excels in an increasingly dynamic environment. The predominance of legal professionals at both the working and management levels has an impact on the department's culture, outlook and expectations of its employees and presents some important challenges regarding management skills. Our decentralized structure (nine regional offices and 23 co-located service units in the National Capital Region) also presents challenges to forging a common sense of purpose and culture.

Consultations on the *La Relève: Justice Action Plan* were held initially at the senior levels of the department and a series of broader consultations were launched in the summer of 1997 in headquarters and all regional offices. The departmental Legal Officers Advisory Committee and bargaining agents from various unions were also consulted.

Consultations have been held, and will continue to be held, on the human resources strategy where over 50 line employees are involved in six different task forces.

Our accomplishments include the initiation of a human resources strategy supported by a communications component; the undertaking of various initiatives and activities addressing a number of themes directly linked to *La Relève*, such as culture, values and vision, management development, career planning and rewards and recognition.

A co-ordinator of *La Relève* was appointed in November 1997 to assist the Associate Deputy Minister, Civil Law and Corporate Management Sector, in ensuring that initiatives are developed and undertaken in co-operation with management and employee groups to make *La Relève* a reality in the department.

## Human Resources Strategy

The human resources strategy is designed specifically to address the objectives of *La Relève* and its ultimate goal is to equip employees with the skills and knowledge that will help them perform to their fullest potential and contribute to

the success of the department. It will also help Justice Canada implement its long-term agenda for cultural change and also, to modernize service delivery and strengthen policy capabilities.

The program consists of three key components:

1. a fundamental restructuring of the Human Resources Directorate, which was completed in 1997;
2. an integrated human resources management program that will align human resources systems and programs with business objectives. Six multidisciplinary work groups have been set up involving managers, employees, external experts, and human resources professionals. These groups will develop, co-ordinate and monitor various aspects of the strategy in the areas of competency development, Universal Classification Standard, Law (LA) Group classification, LA compensation, appointment processes, and performance and career management; and
3. the development of human resources tools and technology that will support the human resources strategy.

To date, significant accomplishments include

- progress in the development of a new Law (LA) classification system;
- interdepartmental and external consultation on a competency-based management approach leading to the selection of consultants to provide professional expertise and a work plan to develop core and technical competencies for the legal community; and
- development of a general staffing model.

In the context of *La Relève*, a communications strategy for the human resources strategy was developed. The communications strategy highlights the need to recognize the project as a departmental initiative aimed at achieving our business goals. Communication activities include a variety of approaches, such as outreach, information sessions and communiqués. Some specific activities to date include

- formal announcements by the Deputy Minister at 10 departmental days held in 1997;
- over 50 meetings/presentations/briefings with senior management, management and employee groups across the department, including regional offices;

- various articles in the print media such as the bulletin “From the Deputy Minister,” “Info Justice,” and “*La Relève*” to keep employees abreast of all departmental *La Relève* initiatives; and
- specific communications around key departmental events such as Support Staff Day and paralegal conferences.

## **Culture, Values and Vision**

Cultural change is very difficult to bring about in any organization and to achieve it, employees must be informed and involved. The following represents a number of initiatives that have already been launched:

- A new policy on conflict resolution has been developed and implemented and a senior advisor on conflict resolution has been appointed to encourage the early and informal resolution of disputes and allegations of harassment.
- A new policy on gender equality has been developed and a senior advisor on gender equality has been appointed to implement the policy. Gender equality analyses are being conducted in all areas of the department’s substantive work as well as on its management policies, practices and decisions.
- A support staff advisory committee has been established as a result of the sixth annual Support Staff Day convention which was held in October 1997. Support Staff Day in the National Capital Region is a day to honour and recognize the work of administrative support staff in the department and the focus, this year, was on the workplace in the new millennium.
- Many initiatives are also under way to improve the recruitment, promotion and general representation of employment equity designated group members. The department has set ambitious recruitment and promotion targets which are over and above those set by the Treasury Board. The Supported Employment Program, the Summer Student Program and the Articling Student Program are all departmental initiatives launched to improve the representation of designated group members.

## **Management Development**

The department’s Continuing Management Education Program has been aligned with the department’s business priorities and cultural change agenda. In the spring of 1997, three focus groups were established, encompassing 57 managers and employees from headquarters and regional offices, to solicit views and identify core managerial competencies.

A course entitled Managing in the Year 2000 has been developed and offered as a pilot. The course addresses the direction of the department as it pertains to management, culture change issues and the required behaviours that will support these changes and will validate the new management competencies. The revised Continuing Management Education Program also entails a non-course component which includes a mentoring program and a rotational assignment program.

## **Career Planning**

In March 1997, Justice Canada carried out a survey of all Justice lawyers to gauge the level of interest in either the Accelerated Executive Development Program or the Assistant Deputy Minister Pre-Qualified Pool, or similar programs within the department. Justice Canada also uses the public service-wide developmental programs.

## **Rewards and Recognition**

Two new departmental Deputy Minister awards have been established: for leadership and humanitarian excellence. Additionally, employees who model the departmental organizational values, such as team work, in an exemplary fashion, are being recognized at our annual rewards and recognition ceremonies.

# National Defence

## Overview

National Defence (ND) and the Canadian Forces must deliver the operational capabilities called for in the 1994 Defence White Paper while also reducing the overall cost of defence. To meet these goals, National Defence and the Canadian Forces are engaged in a major renewal and re-engineering program that is having a profound impact on departmental processes and on all employees.

Between April 1994 and December 1996, ND reduced its civilian workforce by over 11,000 employees, going from approximately 33,000 to 22,000 in just 16 months. This drastic reduction, as well as an aging workforce and the introduction of new technology, called for the implementation of innovative programs to rejuvenate the workforce and move the organization forward to meet the challenges of the future. In response to these challenges, and as part of our commitment to *La Relève*, we are focusing our energy on five key human resources strategies: (1) Rejuvenation and future skills, (2) Leadership and management renewal, (3) Managing reductions, (4) Balancing work and personal requirements, and (5) Partnering with unions.

**1. Rejuvenation and future skills.** The rejuvenation initiative identifies the skills, knowledge and competencies required for our future workforce and provides our employees with the opportunities and tools necessary to obtain them.

Rejuvenation and future skills has the following major thrusts:

*Continuous learning.* We have introduced a policy framework to support continuous learning and have developed tools to help employees and managers understand the continuous learning concept. We have also implemented a competency-based learning activity, The Future Skills Employee Workshop, for all non-management staff; adapted and implemented Health Canada's Learning for Leadership program for managers and supervisors; and continue to send our executives on the Canadian Centre for Management Development sponsored Leading Transitions course. In addition, we recently opened the Learning and Career Development Centre and introduced a self-directed learning workshop.

In response to major work changes, National Defence's information management/information technology community launched a human resources study and renewal initiative. The study identified 12 major skill gaps. One million dollars has been committed to address the skill gaps identified.

*Employment equity.* We value diversity and are working to create a supportive work environment. We are implementing the Defence Team communications strategy, which includes a video to improve understanding of employment equity and diversity. We have advisory groups for Aboriginal peoples, visible minorities and persons with disabilities to counsel on recruiting, learning and development, and career progression. A self-identification survey was completed in October 1997. It indicates an improvement in the representation of the three minority employment equity groups.

*Recognition, pride and reward.* The purpose of the recognition, pride and reward program is to demonstrate that we value our employees and their work and to foster employee pride. We completed a review of our current program in September 1997 and are now implementing the recommendations, which include identifying and rewarding the right behaviours and best practices, ensuring that recognition becomes a leadership responsibility, and marketing new and existing recognition programs to ensure their widest possible application.

*Competencies.* National Defence is adopting a competency-based human resources management policy to ensure an effective and vibrant workforce. We have developed profiles and related tools (a self-assessment tool; a guide for managers, coaches and mentors; a self-directed learning planner; and competencies on-line) for our human resources practitioners as well as profiles and an interview guide for trades persons in our ship repair units. We are currently developing profiles for our information management team.

*Universal Classification Standard.* The implementation of the Universal Classification Standard allows us to change how we define and value work. We identified a senior line manager to lead this process and are implementing the concept of generic jobs. The Fleet Maintenance Facility Cape Scott, in Halifax, reduced 81 job descriptions into 25 generic job descriptions.

**2. Leadership and management renewal.** Our challenges place unique demands on managers who must lead their staff through transition and continuous transformation. In order to move to a more integrated approach for the selection of key personnel (military or civilian), we have identified all senior management positions down to director level as either civilian, military or civilian/military. We are actively promoting and supporting management developmental programs by participating in the Management Trainee Program (17 candidates) and the Career Assignment Program (four candidates). Three ND executives have recently been selected for the Accelerated Executive Development Program (AEXDP) and an AEXDP participant from another department has accepted an assignment with ND. Finally, we are conducting a pilot project regarding the move to managerial delegation of staffing in Canadian Forces Base (CFB) Esquimalt.

**3. Managing reductions.** The managing reductions strategy ensures support to employees forced to make major career decisions as a result of reductions; implements vacancy management procedures; and clarifies, for managers and employees, the policies and procedures associated with alternate service delivery.

Much of the focus in ND has been on meeting commitments to manage within a reduced budgetary envelope. As a result, we pioneered the departure incentive concept by developing the Civilian Reduction Program. With the termination of the Early Departure Incentive and the Early Retirement Incentive in 1998, we are developing, in consultation with the unions, a new strategy which emphasizes securing continued employment for affected employees with alternate service delivery providers and providing them with skills to be employable outside the government.

**4. Balancing work and personal requirements.** To help ND employees cope with stress, a new policy consolidating the various forms of alternative work arrangements and emphasizing telework is being finalized. In addition, a review of computer tools for conducting self-assessments is under way.

Many of our managers are implementing significant quality of work life programs. The Employee Confidence Building Program, at CFB Halifax, focuses on mutual respect during workforce adjustment, personal training and development, and communications. Air Command, through Flight Plan for Life is emphasizing working life issues such as teamwork, mutual support, change management, innovation, and ethics/values. To date, more than 2,000 civilians have participated in Air Command's program.

**5. Partnering with unions.** A key element in ND's *La Relève* initiative is the strengthening of partnerships with unions. The rapid pace of change and the extensive reductions and reorganizations within National Defence have made our existing consultation framework inadequate to address our unions' concerns. Because of this, we have presented the major unions with a new consultation framework. We expect an agreement on new terms of reference early in 1998. Part of the framework includes the establishment of subcommittees, the first of which would deal with alternate service delivery. In December 1997, we held our first national meeting with nine of our unions. It was chaired by the Deputy Minister and all members of our executive committee attended.

## Measuring Success

To ensure that our plan succeeds, we made significant changes to our departmental human resources planning process. To date, we have established a new senior committee for strategic human resources planning and are beginning to integrate human resources planning with business planning. This approach is

being used in the 1998–99 business planning cycle by the Materiel Group, which developed a human resources planning tool kit that includes a draft performance framework.

## **The Way Ahead**

We need to focus both on the people who are leaving and the people who are staying in the public service. The Civilian Workforce Renewal Initiative will focus on both groups. For those who are leaving, the emphasis will be on providing them employment continuity with the new service provider or with employability skills for employment outside of government. For those who are staying, training and development and recruiting will aim to close the gaps between the skills our employees have and the skills we need to ensure that we have a viable workforce for the future.

While we are facing numerous challenges caused by rejuvenation and downsizing, we are confident that the Civilian Workforce Renewal Initiative has set us on a path that will ensure that our employees are treated with fairness and that we will do everything possible to ensure they will have the skills they need to meet the challenges of the future.

# Natural Resources Canada

## Introduction

The *La Relève* action plan for Natural Resources Canada (NRCCan) addresses a number of key departmental objectives. The actions identified in the plan, as well as a number of other human resources initiatives, were carefully designed to involve and benefit as many employees as possible, while improving the organization and the way it functions. There was significant progress in many areas, while other initiatives will require more time to fully develop and implement. *La Relève* remains a priority at NRCCan; efforts to improve the management of human resources are ongoing.

The department's aims continue to be to position Canada as a world leader in sustainable resource development and the department as a lead player on natural resources policy, science and knowledge. As a "most affected department," NRCCan continues to face several challenges as it adjusts to its new roles and objectives, including human resources management issues. The department's *La Relève* action plan will improve human resources management by communicating vision, investing in the workforce and reinforcing accountabilities.

## Actions to Date

**Communicating vision.** The Deputy Minister has conveyed her vision for the department on an ongoing basis, most recently to senior headquarters and regional staff at the NRCCan Manager's Conference in June 1997 and at a workshop of directors general in October 1997. This information is shared with employees through a series of face-to-face meetings.

**Reinforcing departmental messages.** NRCCan uses a variety of communications techniques and media to reinforce departmental messages. Preference is given to the oral tradition — managers seek regular opportunities to meet with small and large groups of employees. The department's intranet includes a *La Relève* site where the NRCCan *La Relève* action plan is published; information about human resources initiatives, such as the performance feedback policy; and there is a link to the *La Relève* Task Force site. The orientation program is being revised based on best practices. Print communications include business plans; the Deputy Minister's *Updates*; the *Reengineer*; and *The Source*, the department's employee newsletter. Electronic bulletins, a briefing program and the Excellence Program highlight departmental values and culture.

***Investing in the workforce.*** Natural Resources Canada is investing in its workforce by adjusting budgets to better reflect operational needs, identifying and offering skills that will provide long-term benefits to employees and developing tools to ensure employees are equipped to face the challenges, now and in the future.

Specifically, in recent months, focus groups were held with the following major specialist communities in the department — administrative support, human resources, middle management and policy — to seek employees' views on future needs, potential competencies (current and future), emerging pressures and skill gaps. Through employee consultations, the department's *La Relève* action plan will be updated to reflect progress and evolving priorities.

NRCan is working on a competency-based approach to management. In phase one, a directory of generic competencies and related behaviours was developed for the executive cadre. By doing a self-assessment against the competencies and behaviours, executives can identify gaps requiring self-development. The directory and the lessons learned in the development phases are being shared with other departments. Work is under way within the department to develop competencies for other groups.

NRCan's succession planning process ensures that the organization continues to identify people that possess both the motivation and potential to become successful leaders. To assist in this identification, executives verified their biographical information, which will be used to build an inventory of skills and expertise.

***Investing money and offering skills.*** The department is adjusting its A-base funding to deal more efficiently with the increasing workloads being experienced by some units. Steady progress is being made in the department's re-engineering efforts. The benefits for employees will be more efficient and less costly access to financial, informatics, human and physical resources. For example, the department prepared for the conversion to the Universal Classification Standard by developing a data bank of broad-banded work descriptions. Instead of 3,500 individual position profiles, NRCan now has 240 work descriptions, an accomplishment that attracted the attention of several departments and the Treasury Board Secretariat.

Other recent initiatives include the Breaking the Barriers project to reduce administrative irritants. The first area of concern addressed was travel. Employees raised 150 travel-related issues. In response, NRCan and the provider were able to increase the number of counsellors, add an international services desk, and extend booking hours. Further, the Deputy Minister authorized increased delegation for travel. The second Breaking the Barriers initiative will deal with training and development issues.

Various approaches to improving workload management are being tested at the department. These include a priority-setting program and focus groups to identify employees' key concerns and obtain feedback on ways to improve the work environment.

***Providing tools.*** NRCan is developing tools to ensure that employees have the skills they need to perform to their fullest potential and meet the challenges facing the department.

A common office environment was implemented. This will result in a reduction of some operating costs for the organization and a saving of time for employees in a remarkably less complex electronic environment. Work stations were upgraded and employees across the department were equipped with common software. Information and planning sessions were held with employees to explain the value of this new environment.

NRCan is fostering a continuous learning environment in the department. Continuous learning is promoted by six learning priorities and sectoral strategies. Learning plans for NRCan employees are developed using these priorities and strategies. A compendium of courses and providers was developed and is available to all employees from their sectors and the Learning Centre. A pilot project is now under way to assess training, development and career management needs. Departmental employees are already benefiting from policies that were changed, including one that considers conferences as learning.

Natural Resources Canada also continues to build on and reinforce existing recruitment and rejuvenation programs to ensure that it will have a diverse workforce, now and in the future. NRCan is working to attract employees from designated groups, including women, Aboriginal persons and Francophones. Partnerships with industry and other government departments are helping the department to achieve its goals. Programs which were expanded over the last year included the Outreach program and the Emeritus Program.

The department is also focusing attention on the retention of its workforce. The recent promotion process for research scientists took place in the absence of quotas, resulting in greater flexibility. Programs were established by two sectors to develop a new generation of available managers from the Executive (EX) and EX minus one levels. As development opportunities arose, these programs had a trickle down effect for employees at other levels, enabling them to learn new skills, build contacts and perform different tasks.

NRCan has redesigned its departmental Recognition Program to focus, in particular, on team work, effective partnerships and people management. The program has already been used as a basis for employee awards such as the departmental Merit Awards, which were presented at a ceremony in June 1997.

**Reinforcing accountability.** The department uses upward feedback as a key tool to ensure that managers contribute fully to the achievement of human resources priorities and programs, to improve managerial competency and techniques, and to formulate individual action plans. The third cycle of upward feedback was completed in June 1997. The report highlighted that managers received high ratings in such areas as accepting responsibility for decisions; treating employees with dignity and respect; supporting continuous learning by encouraging the training and development of their staff; and respecting the need to balance work and family life. The majority of employees reported that their supervisors had improved in providing a clear vision of where their unit is headed and in sharing information on an ongoing basis.

All parts of the department have established human resources committees of line managers to improve human resources management.

Several survey questionnaires and methodologies have been developed to evaluate the effectiveness with which the department implements its learning priorities, to determine whether or not employees consider training accessible and if training information is useful.

## Conclusion

At Natural Resources Canada, *La Relève* represents a long-term investment in the department's employees. It offers an opportunity to develop a workforce that is equipped to meet today's challenges, and those of the future. The actions being undertaken aim to involve and benefit all departmental employees. There have been concrete improvements on many fronts. The department will continue its efforts to manage its human resources in the spirit of *La Relève*.

# Privy Council Office

## Progress to Date

The Privy Council Office (PCO) *La Relève* action plan is entitled *La Relève at PCO: Building Our Future Together*. It was published in May 1997. All our employees were consulted in its creation. The plan contains seven themes: public service values and ethics; work processes (e.g., internal communications); career management and staffing; employment equity; work and family balance; continuous learning; and rewards and recognition.

Both the Clerk of the Privy Council and PCO's *La Relève* leader were determined to achieve early and concrete results. During the past six months, more than half of our employees at all levels took part in initiatives that produced the results to date.

So far, we have launched a dialogue on public service values and ethics, and we have introduced two major programs: upward feedback and career management. Continuous learning initiatives are under way, and we have planned a "bridging-the-gap" program that will provide training assignments for support staff.

## Values and Ethics

Since December 1996, there has been much debate on values and ethics. In the spring of 1997, two brown-bag lunch discussions for PCO staff attracted a good crowd. These events were held under the leadership of the head of the Task Force on Public Service Values and Ethics. To encourage free and frank talk, support staff attended one session; officers and executives, the other. A third discussion, for all staff, was held in November 1997.

More generally, we have tried to integrate values and ethics in all *La Relève* initiatives. Our approach to upward feedback, described in the next section, is one example.

## Communications: The Pilot Project on Upward Feedback

PCO employees have told us that we could improve the workplace by being better communicators (at all levels and within and across branches) and by managing people better.

To start, we held a pilot project on upward feedback — an opportunity for staff to anonymously evaluate managers in certain areas. Close to one third of our

managers, including most of PCO's senior management, volunteered for the pilot. Managers and employees alike helped develop the questionnaire that employees used to evaluate their managers.

Some 30 percent of PCO employees were asked to participate in the pilot. More than 80 percent of those asked volunteered to assess their managers' values, leadership, people management, teamwork and communications. The exercise focused on how a manager gets the job done, rather than his or her ability to produce results.

Managers received feedback on their evaluation. Then they met with their employees to discuss major points and develop action plans, where necessary. These action plans were shared with each manager's supervisor.

Employees and managers alike found the process instructive and said the communications that it sparked was a major benefit to the organization. Overall, managers won a very positive rating. However, some staff suggested that managers could do a better job in communicating PCO's role and in helping employees plan and manage their careers.

**Other communications initiatives.** There was a great deal of communications and consultation involved in launching *La Relève* within PCO. And this contributed to building links and relationships across the organization. As well, during the fall, PCO's *La Relève* leader met with a majority of employees at their staff meetings. He also established a consultative committee of assistant secretaries (a key level for promoting interchange and action). Throughout, many employees expressed appreciation for the opportunity to work with colleagues from many areas and levels. Branch retreats proved another good forum for tackling people issues and identifying best practices.

Another initiative was inviting employees to have their security photo included in a photographic "Who's Who," accessible through PCO's computer network. The welcome kit for new employees was revised to include information on *La Relève* at PCO and to encourage them to participate. The PCO staff publication, *Entre nous*, featured several articles about *La Relève* at PCO.

## Career Management

Employees are responsible for planning and managing their career. However, during focus groups held to develop ideas for PCO's *La Relève* plan, many said that they could do with some help from managers. As a result, we launched a major initiative on career management.

After preparing materials, we held pilot workshops for both employees and managers. At two-day sessions, 95 employees learned how to develop and

follow a personal career plan for the next three to five years. For 33 managers, one-day coaching workshops focused on supporting staff and advising them about taking short-term action to meet longer-term goals.

In 1998, there will be more workshops. As well, follow-up sessions will be held for employees already getting their career plans ready for their manager's signature. For 1998–99, we are doubling the funding for training and career planning, and branch heads will have the authority to approve the costs of having their employees participate.

PCO's electronic bulletin board now holds information on all jobs and assignments within the public service and with international agencies. A self-learning collection is available at our Information and Research Centre. As well, we have arranged to have employees research career opportunities at the Public Service Commission's Job Help Resource Centre.

PCO also supports the new government-wide executive development programs, including the Accelerated Executive Development Program (AEXDP). Eight of the 52 executives in the first round of the AEXDP have accepted a position at PCO for their initial assignment. In addition, an Environment Canada employee will work in a PCO policy secretariat for career development.

## **Bridging the Gap**

Our *La Relève* plan particularly emphasizes support staff. The Clerk is sponsoring a bridging-the-gap development program that will pave the way for people in support and administrative positions to win a permanent post as a junior officer within PCO or elsewhere in the public service. Six jobs, in branches across the department, will be reserved for this development program. There will be a competition for places, and the first round of assignments will begin during the spring of 1998.

## **Continuous Learning**

The importance of continuous learning is a fundamental theme of PCO's three major new programs: upward feedback, career management and bridging the gap. And all employees and managers are committed to it. One secretariat, Social Development Policy, has begun a pilot project in which all 20 staff have up to five continuous days of job-related learning each year.

## **Building on Our Achievements**

PCO employees continue to bring forward new ideas for implementing the PCO *La Relève* plan and other actions to improve human resources management. To

keep up the momentum, we will hold a colloquium where the Clerk and all staff will review POC's progress on *La Relève*, choose new priorities, and discuss the road ahead.

In 1998, we will continue the dialogue on values and ethics, expand upward feedback, and encourage wider participation in our career management initiative. The bridging-the-gap program will be launched and learning initiatives expanded. As well, we will increase our activities on three other themes of the *La Relève* plan: employment equity, work and family balance, and rewards and recognition.

It is important that we strengthen our efforts to make PCO more representative and examine ways to remove barriers to employees in employment equity groups.

Balancing work and family remains one of the most difficult challenges for many managers and employees. To date, managers have reduced pressure on employees by twinning hot files and by being more flexible about office hours after an employee has experienced intense periods of work. A dialogue with staff on this issue continues.

PCO has emphasized rewards and recognition for employees for some time. In June 1997, some 25 percent of employees were honoured by a crowd of their colleagues at PCO's annual awards ceremony. The recipients included many people who were recognized as members of special teams. It's important that managers are committed to recognizing their staff, not just on one day but throughout the year, and that they include the people who carry out the essential day-to-day work as well as the people who work on high-profile projects.

Achieving practical and concrete results will continue to be the goal of all our work on *La Relève*.

# Public Service Commission of Canada

The Public Service Commission of Canada (PSC) action plan is entitled *La Relève in the Public Service Commission — Our Philosophy, Our Approach, Our Action Plan*. It was presented to the Plans Review Committee in May 1997.

## Objectives and Challenges

The action plan has three objectives: (1) to ensure that the PSC has the right people in the right jobs to achieve its mandate, (2) to support PSC managers with the tools needed to ensure effective human resources management, and (3) to foster a climate where employees are empowered in their jobs and in managing their careers.

The PSC is marshalling its efforts to bring together an adaptable, diverse, mobile and competent workforce possessing the skills and knowledge for the future — a workforce confident in its abilities and imbued with a sense of well-being.

As we implement our business plans and pursue the PSC repositioning, the means reflected in our original action plan have and will continue to evolve. From a list of recommendations related to different human resources issues, we are progressing towards the implementation of an inclusive human resources management framework.

This report comprises the PSC's accomplishments to date and focuses on demographics; human resources management; learning, development and mobility; organizational health; and consultation and communications.

## Demographics

The PSC is working on four fronts: (1) improving representativeness; (2) renewal through recruitment; (3) identifying trends; and (4) acquiring effective technological aids to support its human resources management approach.

To better chart the department's challenge and measure progress in increasing the representation of equity groups, the PSC completed a self-identification survey (50 percent return rate). The survey results combined with our existing data provide a benchmark against which to measure progress. Also, a departmental employment systems review, just completed, will address the pending issues related to employment equity.

The objective of recruiting the equivalent of 12 full-time persons per year as proposed in the *La Relève* action plan was exceeded in 1997–98. The PSC recruited two management trainees and 57 students, totalling 18 full-time persons.

The department identified the need for technological support for its personnel resourcing plans, career orientation services and monitoring of its staff. The Human Resources Planning Module, implemented in November 1997, allows the PSC to gather quantitative and qualitative information on its employees and to identify effective means of improving their competencies in relation to its needs. Data on over 300 employees (almost 25 percent of the PSC) have been entered into this module.

The PSC's strategic tool for human resources management, called the Bilan Social, not only captures the demographics information but also shows trends related to mobility, equity and the health of the organization. It is posted on the intranet and discussed, as a standing issue, at the Human Resources Management Committee. This information is used to develop strategic interventions and enables the PSC to better manage its human resources.

## **Human Resources Management**

The PSC believes that human resources management is not an end in itself, but a key enabler of departmental business plans. The test of good human resources management resides in the extent to which it provides timely and effective support to the achievement of the organization's mandate. The PSC has endorsed the creation of an integrated human resources management approach based on competencies. The PSC has identified the generic competencies required at all levels of the organization and, in the process of preparing the business plan designated several levels of function-specific competencies. An evaluation process based on the competencies required by the PSC and on those of our workforce will enable us to determine the extent of existing skills and knowledge as well as the gaps. With this information, we will shape the strategies for learning, development and mobility that are appropriate for the department.

All executive directors have prepared *La Relève* action agendas and the progress will form part of their annual performance appraisal. Our plan is to cascade it down to the front line. These action agendas form part of the PSC's regular performance monitoring framework for change management and repositioning.

## Learning, Development and Mobility

Various means (including learning, development and mobility) have been identified to help bridge the gap between the organization's requisite competency profiles and the actual competency profiles of its workforce.

**Learning and development.** Assessment tools and guides have been developed and will be tested by different groups of employees and several managers, resulting in learning plans for more than 200 employees.

To foster a climate within the organization that would empower employees to manage their careers, the PSC has provided professional career counselling to 134 employees of all levels and has delivered a series of four workshops on career development to 404 employees.

Initiatives, aimed at developing competencies or encouraging mobility, are being developed or implemented. For instance, the Competency Enhancement Program for the ED Group (language teachers and program developers) attracted 15 participants and has resulted so far in two assignments. This particular program helped the PSC refine its approach for future use with other groups.

A central agency assignment program to offer exchange opportunities to administrative support and technical staff is currently being discussed between the Privy Council Office, the Treasury Board Secretariat, Finance Canada, the Canadian Centre for Management Development and the PSC. An agreement should be in effect early in 1998–99. An agreement with Indian and Northern Affairs Canada is currently being discussed to provide employees with opportunities to increase awareness of Aboriginal cultures by way of assignments.

**Mobility.** The PSC addressed the issue of mobility by promoting and facilitating assignments for its own staff to various areas of the organization. The department's commitment to consider its employees first has been fulfilled; 75 percent of 102 assignments at all levels have been filled by our own employees following PSC-wide posting of assignments. This represents a 15 percent increase over 1996–97.

PSC employees participated in the new development programs for executives and assistant deputy ministers. Moreover, the PSC has identified five assignments that were offered in 1997–98 to qualified candidates of these corporate programs.

## **Organizational Health**

In order to (1) understand the attitudes, interests and concerns of employees related to its departmental *La Relève* initiatives and (2) measure progress achieved on this front and, more generally, in its change management process, the PSC has conducted a first round of telephone interviews with approximately 300 randomly chosen PSC employees. These interviews will be repeated every four months. Some of the aspects measured are opportunities for training, career development and opportunities in the federal workforce, and perceptions regarding *La Relève*. Also, checkpoint sessions were held with 130 employees to provide the President and executive directors with feedback on the progress of change.

The issue of pride and recognition has been examined and a renewed rewards and recognition program will take effect in April 1998.

## **Communications and Consultation**

Information sessions on the departmental *La Relève* action plan were given to PSC employees in every region and their views were sought on how best to achieve our goals. Further, the plan and the reports from these sessions are posted on the department's intranet.

As a follow-up to the *Workforce of the Future: Valuing Our People* report, an action plan to give effect to several recommendations is scheduled for implementation in 1998–99.

Dialogue with employees took the form of various focus groups that were held on issues such as *La Relève* success factors and developmental programs. Also, to have congruence among the various department-wide corporate initiatives, a cross-functional working team on change management ensures that the implementation of our internal *La Relève* initiatives is in line with other changes occurring within the department. Finally, a corporate repositioning team, made up of PSC executives, oversees all aspects of *La Relève* and identifies needs in terms of policies.

## Conclusion

In the first year of its *La Relève* action plan, the PSC focused on building the foundation needed to bring together an adaptable, mobile and competent workforce in order to support the organization. The PSC is committed to revitalizing and reskilling its workforce. In partnership with employee representatives and other departments, the PSC seeks out effective means to broaden the employability of its staff. As we chart our way towards the realization of our change management agenda, new answers will be required to deal effectively with human resources issues. Our human resources management approach will give the necessary impetus to a renewed, relevant and organic *La Relève* action plan to meet the challenges of tomorrow.

# Public Works and Government Services Canada

## Overview

The Public Works and Government Services Canada (PWGSC) workforce is unique in its broad range of expertise and skills. Given our geographic dispersion and the wide variety of our business lines, PWGSC's challenge is to build on our talent and expand our skills in a continuous learning environment, while fostering cross-branch/regional working relationships.

In April 1997, PWGSC published its *La Relève* action plan, entitled *Shaping Our Tomorrow*. The plan represents a comprehensive response to the major challenges facing the department through Program Review, which will see an overall reduction of 6,500 employees by June 1998. The initiatives are grouped under four key themes: (1) preparing employees to meet our business needs; (2) leadership through effective communications; (3) fostering ethics, pride and recognition; and (4) accountability.

After the departmental plan was released, the various organizations in the department prepared their own *La Relève* action plan modelled on the overall PWGSC *La Relève* framework. In total these plans identify over 250 different key initiatives which will enable the organization to successfully implement the four key themes within the varied business and organizational needs.

Six months into implementation, the department's schedule is on track. Out of PWGSC's 44 corporate initiatives four have been completed, 12 are making concrete progress and another eight are being addressed through individual initiatives in the branches and regional offices. The remaining 20 initiatives, to be completed over the next three years, are in various stages of planning.

## Achievements

***Preparing employees to meet our business needs.*** PWGSC's Human Resources Executive Committee approved a learning strategy which includes a corporate learning vision and shared learning agenda. Several branches are implementing other components of the strategy based on their current organizational make-up and business needs. These include career management programs and Team Mastery initiatives designed to help teams align themselves with overall branch and departmental directions.

Competency profiles have been completed or expanded for a number of key business lines, and employees have already capitalized on these efforts by preparing business-based learning plans with their supervisors.

Twenty-one of PWGSC's corporate initiatives focus on equipping its workforce to meet future business needs. Several branches have developed reskilling and recruitment initiatives not only to bring new people in through programs, but also to reposition remaining staff through internal resourcing. Some branches have implemented a renewal strategy which includes modest external recruitment with a particular focus on employment equity objectives. Several branches, in conjunction with various universities and colleges, developed and implemented branch-specific reskilling plans. A working group has been established and has interviewed 100 employees to explore productivity incentives for translators to help in retaining the current workforce.

Thirty-one representatives from PWGSC provided input to the Workforce of the Future initiative. The department's *La Relève* action group is currently studying the report's recommendations to determine similarities and potential integration into the departmental and branch/regional work plans. Another follow-up effort includes the creation of the Ontario Region's Working Group on the Quality of Working Life. The efforts of this group can be seen in an interdepartmental effort to create a successful drop-in centre for school-aged children during the recent Ontario teachers strike.

***Leadership through effective communications.*** The department put together an information kit for managers to help them brief employees and elicit their input into the *La Relève* plan. More than 50 percent of employees had face-to-face briefings and an opportunity to offer input. Various innovative methods enabled employees to participate. For example, members of one Regional Executive Committee (REC) rotated meetings across work locations. The REC also meets with small employee groups for open dialogue in all work locations. Other branches have established employee councils or forums.

PWGSC consults regularly with union representatives — through briefings as well as by inviting labour representation on several executive and human resources committees — and is actively examining the best ways to ensure continued consultation and involvement.

A rejuvenation team has been established in one branch as a forum for young, new and innovative employees to provide advice on methods for bringing greater innovation and creativity to the branch and on ways of attracting and keeping young employees. Summer and co-operative education program students have been invited through various forums to voice their opinions and concerns about career potential in the Public Service of Canada.

In keeping with PWGSC's commitment to establish an information-sharing culture through the enhanced use of technology, a *La Relève* intranet site has been established: 80 percent of PWGSC employees have access to the intranet at their work station. The e-mail system is being used by both the Deputy Minister

and branch heads to update employees as well as to receive comments and suggestions. A groupware product for the Program Review function, aimed at creating a more efficient and effective working environment, was developed by two branches and is now shared with a provincial government.

PWGSC is also working to develop and implement a leadership competency profile that describes value-based behaviours and strengthens the requirement for managers to support innovation and to manage changes in the workforce. One region is an example of this leadership renewal activity with a leadership skills development program and leadership day. The annual Executive Forum was held for the first time in October 1997 to provide all departmental executives with an opportunity to meet and discuss departmental strategic issues. The department is following up on resulting recommendations with central agencies and stakeholders.

***Fostering ethics, pride and recognition.*** To foster departmental pride and allegiance, PWGSC launched a new corporate identity. The November launch was a fitting culmination to our Quality Month activities, which included the display of more than 100 plaques honouring employees for their outstanding achievements. Existing recognition programs focus primarily on customer satisfaction. Branches and regions are currently developing or expanding programs to acknowledge the efforts of employees who do not provide direct services to clients. During Public Service Week, the department took the opportunity to hold a variety of special events aimed at showcasing the achievements of its employees.

Initiatives are now enhancing the employee orientation programs. The Deputy Minister is meeting all new executives in the department to discuss organizational culture and values. A self-study guide for employees has just been released in direct response to employee requests for more comprehensive information on the department (also available on the intranet). As a follow-up to the one-day orientation sessions it provided to 150 employees this year, one region piloted a cross-branch residential program called Camp Reboot for all employees which focuses on vision, ethics, and client service. Graduates of the sessions have come away with a greater appreciation for the department and the recognition that teamwork is critical to providing the best possible service to clients.

In its horizontal efforts, one region is active in four interdepartmental committees focusing on demographic profiles, orientation, generic profiles and action strategies. The department is taking a lead role in a multipartite committee looking at human resources development and national and international market development for translation services. In response to the needs of a major client, the department completed the planning and scoping

phase of the review of the procurement process which was aimed at improving the work environment, efficiency and service delivery while reducing costs and enhancing skills.

**Accountability.** Providing a regular progress report on these initiatives is an important part of *La Relève*. Such reports are now a standing item on the agenda of every executive management committee in the department, as well as on those of the Departmental Executive Committee and the Human Resources Executive Committee. One of the branch plans provides three success criteria which are being used as a springboard for consulting with employees on their expectations of *La Relève*.

## **Future Directions**

Our plan is an ongoing and comprehensive attempt to continue improving the work lives of our employees and managers and the way our services are delivered — even though there is a degree of stress and fatigue in the organization. Much has been accomplished; many challenges remain. It is an understatement to say that the work life of PWGSC employees has undergone tremendous change. Over the next six months, PWGSC priorities will focus on implementing the departmental learning strategy, establishing departmental development and staff rotation programs, and completing work on performance indicators, success criteria and the integration of Workforce of the Future recommendations. Moving forward with its many initiatives, the department will continue to play an active role in central agency initiatives such as learning advisory panels and the Universal Classification Standard. It recognizes the vital importance of progress on the corporate and collective projects identified in *A Commitment to Action* towards the necessary reform of the human resources function within the Public Service of Canada.

# Revenue Canada

## Overview

At Revenue Canada, management, staff and unions are working together to provide better service to Canadians. To this end, we have launched an extensive redesign of our human resources management.

Six working groups, led by assistant deputy ministers, and composed of employees, managers and union representatives, were established to suggest new approaches. These groups consulted widely across the department. Meetings were held and surveys conducted. In all, some 7,000 employees were directly involved in this process. The findings of the working groups shared several common themes: human resources management should be based on values rather than rules; the need for simplicity and flexibility; and the importance of valuing our employees.

We found through these working groups that employees want profound change in all of the ways we manage human resources and that employees expect to be part of this change. Our departmental Management Committee and our unions have endorsed this approach.

We have a unique opportunity in Revenue Canada to use the momentum of three major forces: (1) *La Relève*; (2) our employees' demand for change; and (3) our transition to a new status as the Canada Customs and Revenue Agency to create the best possible framework for human resources management.

## Values

In addition to our corporate values of integrity, professionalism, respect and co-operation, the Canada Customs and Revenue Agency will be founded on public service values of fairness, representativeness, competence, non-partisanship, efficiency and effectiveness. These values were confirmed through our consultation with employees.

## Classification and Job Flexibility

The working groups recommended a classification system that is gender neutral, has fewer occupational groups and levels, and uses generic jobs where possible while maintaining some specialized career streams where appropriate. The proposed agency will use the Universal Classification Standard developed by Treasury Board, modified to suit the agency's special needs. The broad objective is to dramatically reduce the total number of groups and levels and the number of classification actions in any given year.

## **Staffing and Employee Mobility**

The working group on staffing suggested that staffing should have fewer rules, place greater emphasis on transferable skills and past performance and include a right to simplified recourse in a fair and timely way. The staffing system must reduce the time and resources needed to have the right person in the right place at the right time. Staffing should be more closely linked with past performance and more closely co-ordinated with training and development. Action is needed to pre-qualify candidates so that as openings become available, employees can be promoted quickly to fill them. The implementation of broad banding of jobs with fewer levels will open entire ranges of jobs to employees within a given level.

The agency will seek to reduce the time needed to recruit new employees in order to provide a steady flow of new people and ideas. We have increased our efforts in post-secondary recruitment, including the Management Trainee Program, and have placed particular importance on the recruitment of auditors and information technology specialists. Exchanges with the private sector and the rest of the Public Service of Canada will continue to be encouraged.

## **Learning and Development**

The working group suggested that managers are the key element in creating a learning organization. Management development and departmental processes and strategies should be re-engineered where necessary to ensure that they support learning. Programs such as our own Executive Development Program and Middle Management Development Program, as well as Public Service-wide programs such as the Career Assignment Program and the Accelerated Executive Development Program continue to play an important role in the development of our managers.

Revenue Canada will continue to devote a significant proportion of its resources to the training and development of employees. The working group suggested that a performance management system be developed linking performance criteria to career development.

## **Employment Equity**

Revenue Canada provides service to every Canadian and a wide range of visitors to Canada. Our workforce must be representative of the Canadian population and responsive to the diverse clients we serve. Such measures as the Black and Aboriginal Development Program and the Edmonds Bridging Program in the Atlantic Region; and the Aboriginal Development Initiative in the Prairie Region will continue. In addition to our investment in cross-cultural

training, diversity training, and sensitization towards the needs of people with disabilities, we will seek new ways of becoming a more representative and diverse workforce.

## **Official Languages**

Meeting the goals of the Official Languages Program is a priority for Revenue Canada. The department is implementing language training plans for Executive Group officers in bilingual regions. The department also actively encourages the use of both official languages in bilingual regions.

## **New Ways of Working**

Revenue Canada is committed to being a good place to work. We will develop further co-operative approaches with employees and unions to increase the use of working at home and flexible hours. We will also explore other means to enable employees to contribute as effectively as possible.

## **Pride and Recognition**

Our new approach to employee recognition promotes recognition as a sound management practice and a core competency that employees at all levels of the organization need to develop, learn and practice. The cornerstone of the approach is spontaneous, immediate, day-to-day recognition of accomplishments.

## **Communications**

In August 1997, the Deputy Minister established the DM Direct Communication Lines and invited employees to share their views and ask him any questions they had about the agency and other work-related issues. The Deputy Minister has asked senior managers to champion the process of change and to speak to employees about our commitment to renewal of the public service.

## **Working Together to Improve Service to Canadians**

It is essential that management and unions set out on a path of co-operation in the design and implementation of the human resources management system for the Canada Customs and Revenue Agency. We will consult fully on those things that affect the well-being, effectiveness and productivity of employees in the workplace and the quality of services provided to the public.

Unions and management have recently signed a declaration of intent that sets the parameters for working together on the design of the human resources framework for the Canada Customs and Revenue Agency.

The continued participation of employees and unions in the design and implementation of a comprehensive human resources management system will support our continuing contribution to *La Relève* and the agency's objective of providing Canadians with the best possible administration of customs, trade and tax services.

# Solicitor General Canada

## Overview

Solicitor General Canada has been living *La Relève* since 1993. In that year, the department was re-established and given a new mandate, triggering a process of renewal and rejuvenation. Where once we were involved in program delivery and regional operations, today our *raison d'être* is strategic policy development. We also support the Minister in providing effective direction to the ministry agencies and enhancing policy co-ordination within the portfolio. In short, Solicitor General Canada has undergone a profound transformation and the changes continue to this day.

In the spring of 1997, building on the lessons learned over the past four years, the department adopted an even more ambitious course for the future. Our *La Relève*/Human Resources Plan 1997–2000 is a direct result of extensive consultation both within and outside the department and an analysis of the impact that our strategic priorities will have on our people. We have identified four key areas which demand special attention. These are (1) career management, (2) continuous learning, (3) recruitment and succession; and (4) work environment/ organizational health.

The department's human resources plan is designed to ensure that we nurture an organization which will advance and support our business lines. We are committed to attracting, developing and retaining a highly qualified workforce. Our plan is not simply a vision, but a concrete list of initiatives, each with its own implementation schedule. And to ensure that we meet our deadlines, four of our directors general have assumed the role of "champions" to keep up the momentum.

## Career Management

One of the first areas we tackled was the annual employee review and appraisal process. We wanted a system that was more closely linked to career management and individual learning needs. After reviewing the practices of several federal departments, we designed a new system for the department. Our new approach emphasizes genuine dialogue and creates a bridge between performance appraisals and the development of personal learning plans. It promotes meaningful discussion between managers and their staff, while ensuring that career aspirations, skills gaps and training needs are identified.

Traditionally, the Solicitor General Canada has always made use of development assignments with our ministry partners. More often than not these were undertaken in an ad hoc fashion. We decided to adopt a more planned and

systematic approach, beginning with the establishment of a ministry human resources working group. This group views assignments as an integral part of good career management and is now putting the finishing touches on a framework to broker more assignments both within and outside the ministry.

On a more informal note, the Assistant Solicitor General has personally hosted several brown bag luncheons to talk about career planning. These provide staff with another forum to exchange ideas and experiences with a senior public servant.

## **Continuous Learning**

Another area of our plan which has seen major progress is the development of a learning framework. This document, which has already been shared with staff, clearly spells out the department's commitment to the development of its employees. Its guiding principles and objectives reflect our belief that continuous learning is a shared responsibility. Managers have been instructed to support employees' personal and career growth in order to enhance their effectiveness both as a resource to the department and to the Public Service in general.

The newly designed performance review and appraisal process is expected to have a big impact on this area. Learning plans for each employee are now being developed jointly by managers and staff. They are tangible proof that in today's rapidly changing workplace, our greatest assets are the skills and knowledge of our employees.

In 1997, the department was also proud to host its Seventh Annual Support Staff Conference. These conferences are unique in that they are planned and organized by the support staff themselves. As in previous years, the conference resulted in a series of recommendations which will be considered by management and followed by an official response from the Deputy Solicitor General to all employees.

The Ministry Human Resources Working Group is also exploring how to share learning experiences and resources. Two of the ministry's larger agencies, the Royal Canadian Mounted Police and Correctional Service Canada, have specialized training expertise. Solicitor General Canada has obtained the agreement of these agencies to offer all ministry employees equal access to some of their courses as well as their Learning Resource Centre.

## **Recruitment and Succession**

A small department like Solicitor General Canada faces unique challenges with respect to recruitment. One practice that has proven particularly successful in

attracting young people, albeit on a temporary basis, uses existing student programs. In 1997–98, the department recruited 29 students (14 percent of our workforce). This is a win–win arrangement, both for the students and the organization, because the experience students acquire is offset by what we gain in new ideas, creativity and enthusiasm.

Also of note, the department has established a small number of junior policy analyst positions. These have allowed for the recruitment of former participants of the student programs, while also creating some indeterminate, entry-level positions.

## **Work Environment/Organizational Health**

Solicitor General Canada is committed to creating a healthy working environment. Only by promoting open communication, trust and participation throughout the department can we hope to create the workforce we need for the 21st century.

The most visible demonstration of this commitment is the department’s internal communications program. We know that it’s working, because we received a glowing report card from a team of independent auditors in 1997–98. The program’s most interesting feature is its use of advanced informatics to communicate with staff. This has allowed us to move from a paper to a “virtual” culture.

Some elements of the internal communications program include regular e-mail messages from the Deputy Solicitor General; a virtual employee newsletter; an electronic question-and-answer service; and a paperless suggestion box. In addition, the Deputy Solicitor General meets with all departmental employees two to three times per year in small groups; and the department sponsors open houses, a senior management forum, and an active social committee.

The department has also re-established an awards and recognition program. In the summer, we hosted a well-attended ceremony during National Public Service Week to recognize and celebrate the achievements of our employees. We also rely heavily on instant awards, which are presented throughout the year.

Another feature of a healthy working environment is flexible working arrangements. Our new policy states that when possible, and provided that they suit the operational needs of the department, employees can choose from a number of options including telework, self-funded leave, compressed work week.

## **Conclusion**

Our ability to deliver on our mandate and achieve our goals is solely dependent on the quality of our people. We have already learned the value of good human resources management and we are determined to lead by example. Our objective is a performing and healthy organization, and we have the plan in place to achieve it. With continued effort, good will and an ongoing commitment to human resources issues, we will become what we have set out to achieve.

# Statistics Canada

## Overview

Statistics Canada's *La Relève* plan, which was articulated in the spring of 1997, has its basis in the *Comprehensive Human Resources Development Strategy at Statistics Canada*. The statistical agency developed this strategy to address the specific human resources challenges it was facing. These challenges include an aging workforce with a projected 30 percent net loss in middle and senior management ranks over the next 15 years; fluctuations in budgets, both our own and those of our clients, coupled with an increasing demand for statistical products; and technological changes impacting on the composition of our workforce, precipitating an increase in technical and professional expertise.

The agency's comprehensive strategy comprises

**Recruitment.** The agency invests heavily in initial recruitment decisions to ensure that only employees who have the will and skills to adapt to new challenges throughout their careers are hired.

**Training.** The agency invests heavily in technical training to develop the versatility needed for new job requirements.

**Career-broadening assignments.** Opportunities are presented in different work areas in order to broaden work experience or to consolidate newly acquired skills.

**Positive work environment.** The agency maintains a policy of no lay-offs, which supports its framework of internal redeployment procedures. These procedures enable employees to accept the risk of career broadening assignments because of the guarantee of returning to their home position or an equivalent. The positive work environment also includes mechanisms to ensure that employees are kept informed about work place developments; are able to participate in decision making; are provided with assistance in their career development; and are encouraged to try new ideas, even if these ideas involve some risks.

With these four strategic elements implemented, the agency is in a position to benefit from the extra skills and judgment of long-term career employees. The agency is also maintaining the capacity to develop a "relève" and to adapt to changes in programs, technology and budgets.

## Accomplishments

**Recruitment.** Over the years professional recruitment programs have been developed for the Economics, Sociology and Statistics (ES), Computer Systems Administration (CS), and the Mathematics (MA) groups. In the spring 1997, the Social Science Recruitment and Development Program (SI-RDP), consisting of job assignments coupled with 12 weeks of training over a two-year period, was developed and implemented. The new program parallels Statistics Canada's existing professional recruitment programs; it has both an outside recruitment component and an internal competitive selection process. SI-RDP presents a visible career path for non-professional employees and enables the agency to capitalize on new technologies.

An additional element added in 1997-98 to recruitment has its roots in employment equity. For a number of years, the agency has wrestled with the problem of achieving its targets for the recruitment of candidates from the employment equity designated groups. In 1997-98 we implemented the new Targeted Recruitment Initiative. Through the initiative, we networked with associations of Aboriginal peoples and associations of persons with disabilities to increase awareness of employment opportunities within the agency. Résumés received from candidates from employment equity designated groups were then channelled into our recruiting drives.

**Training.** In the area of training, in 1997-98 the agency developed the Business and Economic Statistics Training (BEST) program aimed at fast tracking employees into the realm of business statistics in preparation for work related to the Project to Improve Provincial Economic Statistics (PIPES). BEST involves 14 weeks of job training. It has been piloted and is under way. BEST tailors what might normally take years to assimilate through work experience in the agency into one training course that provides participants with the base knowledge necessary for working on PIPES. BEST includes a module on human resources development which provides a window for the agency to familiarize employees with the *Comprehensive Human Resources Development Strategy*.

Another course developed since the *La Relève* plan was set forth is the Management of Statistical Projects. This four-day course provides participants with the knowledge and skills required to manage statistical projects within the matrix environment and committee structure of the agency. The nature of our work is such that project teams are the means used to accomplish initiatives. Furthering skills development in this area will increase leadership skills. This new course is not only presented as part of the BEST program, but is also offered simultaneously to other participants in an integrated structure.

Still another new training initiative piloted and implemented in 1997–98 was a workshop entitled *Effective Leaders, Effective Employees: Workshop on Managing Performance*. This three-day interactive workshop is targeted at middle managers and above and aims to provide the tools to lead, manage and motivate staff.

***Career-broadening assignments.*** Career-broadening opportunities have been strengthened through important strides in the use of generic competitive processes. Generic selection processes have been found to increase the opportunity for advancement as employees need no longer wait for that chance position opening above them. With generic competitions, opportunities now exist across the agency. In November 1996, the *Guideline for Generic Competitions* was issued. Key items within this guideline were the requirement for preparatory information sessions and the de-emphasis on written examinations. Managing these mega selection processes is a task. The *Guideline* has ensured that employees are briefed about the competitive process and informed of the optimum means to prepare themselves for generic competitions.

Generic selection has been used to staff at the director level, assistant director and section chief levels for a period of time. In 1997, a further initiative in generic staffing was implemented. An innovative “common fields approach,” using Field statements of qualifications developed to resource at the CS-3 level and ES-4 level in a generic mode across a Field, was initiated. This new approach not only facilitates career broadening but completes the career ladder for ES professionals as they now have a comprehensive program from recruit level to the assistant director level.

To facilitate generic selection processes the agency has focused on streamlining classification through the preparation of generic position descriptions. This initiative has a dual purpose of reducing the number of position descriptions and ultimately facilitating the implementation of the yet-to-come Universal Classification Standard.

***Positive work environment.*** Recent positive work initiatives include a substantial investment in language training. The agency now requires a C proficiency level in oral communications for all middle management positions with supervisory responsibilities in the National Capital Region. The benefit of this investment is twofold. Many middle managers will gain linguistic skills required for senior management positions and the agency will have an increasingly bilingual work environment.

Measures are being taken to make it easier to use the official language of choice at work stations, and in professional training, including computer courses. Computer facilities that can be used in either language are becoming the norm.

Local area network services in both languages are particularly important since they affect the work environment of nearly everyone and this is the focus of an action plan now being carried out.

Communications is vital for a positive work environment. An intranet *La Relève* site is available for our employees. This site offers electronic access to all publications from the *La Relève* Task Force as well as to human resources development documents produced by the agency. Our electronic newsletter, *@StatCan*, has regularly announced new initiatives as they have been put into action. Our Employee Resource Centre (ERC) provides employees with the alternative of reading hard copy versions of *La Relève* documents. The ERC has a complete collection of *La Relève* publications and videos produced by the *La Relève* Task Force, as well as the electronic equipment to access this material.

## Values and Vision

The strategy for human resources development at Statistics Canada is enabled by the commitment and the buy-in of all our senior managers to our human resources goals. Human resources development is accepted as a primary responsibility of our line managers, who work together to realize the corporate optimum.

The precept of management ownership relies on a series of concrete mechanisms managed by human resources committees. The key, however, lies in employee participation, when employees are challenged to produce certain results and left free to determine the best process. Over the past years, the agency has developed a number of mechanisms designed to build a sense of pulling together. The initiatives of 1997–98 serve to further strengthen the elements that have already been put in place, serving to further reinforce the sense of tradition in our approach to human resources development. With its consistency of vision, the agency has and will continue to gradually build on its programs and practices, so that it can attract, motivate and retain a talented corps of dedicated employees.

# Transport Canada

## Background

The massive restructuring that began at Transport Canada (TC) in 1995 with the transfer of the Canadian Coast Guard to Fisheries and Oceans Canada is nearing completion. The devolution of ports and harbours and airports continues. Employees continue to experience pressure, heavy workloads and continuing uncertainty for some regarding their employment. That staff members continue to work hard and achieve remarkable results is a tribute to their professionalism and dedication.

## Continuing Challenges

The most pressing human resources issues for the department continue to concern developing, retaining and recruiting a balanced workforce both in terms of skills and representation. Overall, in the first seven months of 1997–98, 599 employees left TC and 261 new staff members joined. More than half of the departures occurred in the Programs and Divestiture area as nine airports were divested to local authorities and other airports reduced staff in preparation for future devolution. However, we are concerned that there is an increasing scarcity of people with certain specialized skills, such as technical inspection, and competition for these skills across the public and private sectors is intense.

Close to 60 percent of all external indeterminate recruitment took place in the Safety and Security function with the bulk of this activity directed at maintaining the staffing levels in the Aircraft Operation (AO) and Technical Inspection (TI) occupations. We have taken some steps to address these issues in the Technical Inspector community (see TI Review); however, matters outside our immediate control such as salary disparity continue to be of great concern and require resolution.

With regard to representation, the number of women at TC rose slightly over the reporting period, from 36.3 percent to 37.5 percent. The combined representation of Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities rose from 7.5 percent to 9.7 percent, largely as a result of last summer's self-identification campaign. Improving the availability of candidates from target groups continues to be a challenge.

## Initiatives

Transport Canada is proceeding with 29 separate initiatives, each with concrete deliverables, including improvements to recruitment, performance measurement, human resources planning and rewards and recognition. Our

*La Relève* initiatives are being carried out by project teams under the direction of the Transport Executive Management Committee. The project leaders are members of the departmental Project Team, which serves to support the individual project teams and co-ordinate *La Relève* activities across the department.

A monitoring and evaluation framework has been developed that identifies key results for each project and *La Relève* overall. As the various elements of the department's action plan have matured, this framework helps to ensure that activities and their objectives continue to be valid. This framework will also form the basis for continuous monitoring of results.

The Project Team members are taking the results of the Workforce of the Future and Pride and Recognition initiatives into consideration as they develop implementation plans for their projects in order to ensure harmonization with government-wide initiatives. Every implementation plan addresses how changes are to become permanent and part of day-to-day management practices.

## **Developing Our Workforce**

***Succession planning.*** The department is currently reviewing a proposed succession planning process designed to ensure that TC has qualified people to fill key positions.

***Employment equity.*** The department has approved an employment equity recruitment strategy that will increase the pool of potential employment equity candidates. The Prairies and Northern Region has hired a human resources specialist who is developing a candidate pool with specific emphasis on people from Aboriginal communities.

***Competency-based human resources management: Position paper, briefings, profiles.*** With a position paper and briefings on competency-based human resources management complete, the department identified a set of core competencies. The Aviation and Marine modes are currently developing additional specific skill profiles related to their business and their jobs. This process will continue for other areas of the department.

***TI review: Job descriptions, revised classifications.*** The position descriptions for approximately 300 TI positions were revised to reflect the impact of the changes in the role, structure and strategic direction of the department and were put into generic form. The classifications were then reviewed, resulting in a change of classification for more than half the positions.

***Generic job descriptions.*** Generic job descriptions are being developed in specialized areas and these additional pilot sites will help define the approach,

scope and impact of implementing generic job descriptions across the department, taking into account the implementation of the Universal Classification Standard.

## **Corporate Culture**

***Building TC together.*** In the fall of 1997, all employees were invited to take part in this national project. More than 3,500 employees participated in 14 sessions across Canada led by the Deputy Minister and the members of Transport Executive Management Committee. The objectives were to clarify the strategic direction, issues and priorities of TC; to enhance understanding of the role of the department; to take pride in our accomplishments; and to get input from employees on bringing about cultural change. Following these sessions, the employees' comments were analysed and each committee member identified specific issues that they addressed through further communication with staff and/or through specific initiatives that were not already part of the *La Relève* action plan. Each region and headquarters directorate then held follow-up discussions in small groups to further explore issues identified from the first phase and determine solutions.

The results of these discussions and the action plans to address the specific issues are being communicated broadly. One immediate result of the first phase of this project was the issuing by the Ontario Region of a regional employee handbook and the launching of orientation training for new employees as well as existing staff who wish to participate.

In the final phase of Building TC Together, a departmental employee handbook has been issued to all staff and we are launching national orientation training for all new employees.

***Management courses.*** A new middle management course was initiated in the spring of 1997 to reflect the department's new reality and to include discussions on the department's values. Three sessions have been conducted and all have been well received. Recognizing the importance of the middle manager in the success of the department and in bringing about cultural change, the department is conducting additional sessions of the course to help ensure that middle managers are equipped with the knowledge and skills they need.

***TC Business Centre and Transport Canada centres.*** The headquarters Business Centre opened in late March 1997 and more than 45 Transport Canada centres (TCC) with increased multi-modal services to the public have been established

in the regions. Front-line training in service to the public has been provided to a large number of TC employees. TCCs are located near client groups and provide the specific services they require. They also provide a single point of contact for access to all TC services.

## **Evaluating, Motivating and Rewarding Our People**

**Rewards and recognition.** The department is taking a fresh look at rewards and recognition in general. The project has incorporated ideas from Building TC Together, the Workforce of the Future report and from the Pride and Recognition initiative. In the meantime, authority for the department's merit awards has been delegated to the regional directors general and to group heads to give them the means to recognize people in a timely manner.

**Delegation of authorities.** Administrative and financial authorities have been revised to maximize delegation of authority to employees who serve our clients. Authorities are now standardized and are based on client needs and the training and experience of the incumbent. This approach is supported by training.

## **Creating a Continuous Learning Environment**

**Learning tools.** The focus of the department's Career Transition Centre has been redirected to reflect its changing role. Associated learning tools and services will support employees' development and career aspirations. Ontario Region has established a learning centre that offers learning tools such as laptop computers loaded with self-learning packages.

## **Communicating Our Progress**

Communications on the subject of *La Relève* have taken several forms. There have been five issues of *TC Extra*, the Deputy Minister's news bulletin to all employees. As well, articles have been published in the department's newsletter and key messages and information, including reports such as *Valuing Our People* and *La Relève: A Commitment to Action*, have been provided to employees. There has also been face-to-face consultation with employees through activities such as employee roundtables, focus groups, surveys and group discussions (e.g., Building TC Together). A departmental *La Relève* site has also been established that reflects up-to-date TC activities and is linked to the government-wide site.

## Conclusion

Much has been accomplished in a very short time and demonstrable, tangible and measurable results must continue. Our efforts represent an ongoing commitment to our employees to continue to improve our human resources management and our work environment. We recognize that the timing of this report is such that many Transport Canada *La Relève* initiatives are going from the decision-making phase to implementation. However, we look forward to continuing our success in building TC together.

# Treasury Board of Canada, Secretariat

## Overview

In March 1997, the Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS) published its strategy for *La Relève*, entitled *An Investment in Our Future*. As a key player in the profound changes required in the Public Service of Canada, TBS was very much in the process of re-inventing itself in terms of its vision, its structure, as well as in its interactions both internally and interdepartmentally. In such a context the challenge was to align human resources to the changing vision and operational requirements while, at the same time, valuing and enhancing the knowledge and skills of employees. As a central agency, TBS was also anxious to contribute to the renewal of the public service.

Accordingly, three strategic objectives for our renewal were identified by a steering group composed of assistant secretaries and directors representing each branch/sector:

- Connecting the vision to operational requirements
- Aligning the skill mix to the vision
- Valuing our people

This report summarizes the actions taken to date to support these objectives.

## Connecting the Vision to Operational Requirements

Following the major restructuring exercise, which took place in August 1996, a “people strategy for change and renewal” was needed to enable TBS to achieve a new strategic orientation. A consulting firm was selected to help initially with this strategy and the following activities took place:

- The Senior Management Committee held a retreat which led to the clarification of the expectations stemming from the new vision; similar exercises ensued in seven sectors/branches for staff at all levels.
- About 60 executives and future leaders (one participant was at TBS on secondment from another organization), attended the Canadian Centre for Management Development (CCMD) Leading Transitions Program.

- TBS conducted a survey on leadership issues and organizational culture as part of the Leading Transitions program; over 350 staff responded, and feedback on the survey results was provided to the Senior Management Committee.
- A TBS team proposal was developed during the summer of 1997 with input from staff across TBS. The purpose of this project was to review and improve the work processes among TBS teams and to facilitate horizontal work in the organization as well as with client departments. This exercise also became a feedback and learning process for management and for staff. It culminated in a forum (in mid-September 1997) in which over 100 TBS staff and senior managers participated. A proposal stemming from this review was presented in December 1997 at a special Senior Management Committee meeting devoted exclusively to human resources issues.
- Our electronic newsletter *TBS Talks* was used to send regular messages from the Secretary concerning the events taking place to support communications about renewal in TBS. A column devoted to employee feedback also permitted us to keep in touch with employees' morale, concerns and suggestions.
- Restructuring activities were completed in the Chief Human Resources Officer branch and undertaken in the Chief Information Officer branch where the management structure has now been decided and resourcing has started with the help of the Public Service Commission.

## **Aligning the Skills Mix to the Vision**

Staff renewal in TBS has meant a commitment to thorough succession planning; a greater rotation of staff across TBS as well as between TBS and other departments in order to promote a better understanding of the issues at stake and ultimately, a better public service. Renewal entailed, as well, participating to the Workforce of the Future initiative by identifying opportunities for support staff and junior administrative staff. And finally, continuing to build skills based on our competency profiles. Progress has already been significant on many fronts.

- A spring 1997 succession planning exercise permitted the identification of a number of candidates for mobility as well as nine Accelerated Executive Development Program assignments. A number of branches/sectors are also putting in place a process for succession planning.
- A mobility framework was developed to better manage the movement of employees within TBS and with the rest of the public service. This integrated approach includes the use of the yearly succession planning exercise to identify openings and candidates; partnerships with other

organizations; an expanded career management service and a commitment by senior management to post all openings and report progress on a semi-annual basis to the Senior Management Committee.

- A proposal was also approved, effective immediately, to create a mobility office on a pilot basis to help assistant secretaries renew key positions and meet business plan priorities. The service will actively market candidates as well as a special assignment program directed at EX minus two and minus three levels nominated by their department (including TBS). Participants will have two one-year assignments in various sectors/branches of TBS before returning to their home departments.
- TBS has initiated a series of exploration meetings with the Privy Council Office, the PSC, the Department of Finance Canada and CCMD to determine the possibility of joining our efforts in development/rotation initiatives for junior administrative and support staff as part of the Workforce of the Future. As a result, an assignment program is planned for early in 1998 with these partners.
- Focus groups are planned for early in 1998 to review our competency profiles with our executives, analysts/officers and administrative staff in order to determine training priorities for spring offerings. One likely training priority will be in support of our portfolio teams.

## **Valuing Our People**

In the midst of continuous change, our employees were telling us that they continue to take pride in their work. But they also want to be valued through actions demonstrating senior management's commitment to involve them in the changes affecting them; offer career development initiatives; address workload issues; and balance professional and personal life.

The following illustrates some of the measures taken to date to honour such commitments:

- An employee poll was designed to take the pulse of TBS employees on a semi-annual basis starting in January 1998; our Employee Council on Change is actively involved in this project.
- The Chair of our Employee Council has been invited on a regular basis to meetings of the Senior Management Committee.
- The Secretary and the new Deputy Secretary have met with the Employee Council on Change.

- A special celebration took place to mark the 100th meeting of our Employee Council on Change and employees had the opportunity to ask the Secretary questions regarding ongoing human resources issues and priorities.
- The Employee Council on Change was consulted in the development of the TBS Mobility Framework and action plan.
- In our semi-annual report against our *La Relève* plan, several sectors have reported inviting staff to senior-level meetings to keep staff informed of developments affecting their work.
- An open house was held in October 1997 to market the career management services as well as to share information on *La Relève*.
- Two columns were created in our electronic newsletter; one entitled “Bravo” reports special accomplishments among our employees; and the other referred to as “Sound Off” allows employees to express their opinions.
- Since April 1997, 26 instant awards have been presented to TBS employees.
- A working group of the Employee Council has started formulating recommendations to address work/personal balance issues; a recent report indicates that 39 employees are currently working on compressed schedules while another eight work on a part-time basis.
- A selection process took place and an ombudsman has been selected to help resolve employees’ concerns.

## Measuring Our Progress

While our plan identified key human resources priorities for the next two years, we also recognized the need to measure our progress on these objectives and to adjust our strategy accordingly. In this respect we have accomplished the following:

- A set of draft indicators was developed for some of the key actions outlined in our plan.
- The groundwork was laid out for semi-annual poll (starting in January 1998) to take the pulse among our employees with respect to *La Relève* and the change agenda.

- A semi-annual training report on professional and language training activities was reorganized.
- Regular consultation took place through the Employee Council for Change.
- A 360-degree feedback instrument was administered to 60 executives and future leaders.

## **Conclusion**

Although much remains to be accomplished, this progress report indicates that we have succeeded in setting many crucial activities in motion. Hopefully, we have contributed to the public service renewal as well. Our challenge in coming months will be to stay on course and keep this momentum.

# Veterans Affairs

## Introduction

Veterans Affairs is a portfolio comprising Veterans Affairs Canada and the Veterans Affairs Review and Appeal Board. The Veterans Affairs *La Relève Action Plan* emphasizes the many important human resources initiatives being taken to sustain the modern and vibrant workforce needed to ensure that the business challenges facing the portfolio are met. Many of our initiatives relate to the renewal and modernization of our business practices.

The successful completion, in October 1997, of the Pension Reform initiative whereby we reduced our processing time by 50 percent is a tangible example of the ability of our staff not only to adapt to such changes but to do so in a manner that serves our clients well.

In November 1997 we were informed of a decision that allows us to proceed with the Benefits Redesign Project, a very significant computer-based service enhancement project. The Veterans Care Needs Review is analyzing ways our complex programs can be simplified to better meet the changing needs of our aging veteran population. Progress made on the Client-Centred Service Initiative is already showing tangible results in service delivery. Our staff were instrumental in ensuring that commemoration activities were improved over past years and that the sacrifices made by Canadian veterans continue to be honoured in a meaningful way.

Initiatives under the Knowledge Economy Partnership are demonstrating how collaborative efforts with other levels of government can produce practical results for both parties.

## Building Understanding and Commitment

The success of our plan relies, in part, on building a widespread understanding among managers and employees of the relevance of the portfolio and service-wide *La Relève* initiatives to their individual work objectives and environment. Success also requires providing feedback to our stakeholders in a timely fashion on progress being made or changes to our plans.

Our *La Relève Action Plan* and other significant documents related to the *La Relève* initiative are accessible to our staff from a special site on the portfolio's wide-area network as well as from learning centres at head office and in each of our regional offices. In October 1997 a message was sent to all employees announcing the formal launching of the *La Relève* initiative within the portfolio. In a message sent to all middle-level managers in November 1997,

the Deputy Minister and the Chair, Veterans Review and Appeal Board, provided a copy of the document *La Relève: A Commitment to Action* and challenged these managers to become personally involved by discussing the initiative with their staff and sending their comments to senior managers in the portfolio. As a complement to this initiative, a message sent to all employees in November 1997 provided them with an excerpt of this same document and invited them to share their ideas with the portfolio's *La Relève* co-ordinator.

Consultation with key stakeholders is a cornerstone of our human resources planning process. In November 1997 union representatives were invited to serve on the *La Relève* Steering Committee. Management, employee and union representatives continue to be consulted on all aspects of the development of our human resources plans. In spring and summer 1997, management, union and employee representatives participated in a focus group that was asked to develop recommendations on how to improve the rewards and recognition programs used in the portfolio. The portfolio's use of advisory committees for its employment equity initiatives assures meaningful input from key stakeholders.

Articles published in our in-house newsletter, *Carillon*, helped to keep staff informed of developments related to our strategic initiatives such as the Client-Centred Service Initiative and the Benefits Redesign Project. An interview with the Deputy Minister, published in the Charlottetown *Guardian* in November 1997, provided information on the future of Veterans Affairs to the employee population and to the public.

## **Changing Our Human Resources Processes**

Our *La Relève Action Plan* recognizes the need to invest in modernizing our human resources management tools. In 1997, a working group was established to plan the implementation of Peoplesoft, a shared human resources information system.

Employees in our Ontario region and at head office are participating in a pilot project to develop competency-based human resources management tools. Earlier in 1997, leadership profiles for our supervisory and management level positions were developed and are now being tested in Charlottetown and our Ontario and Pacific regions.

Under the Knowledge Economy Partnership, portfolio representatives began discussions with representatives of the Prince Edward Island government and with representatives of the Public Service Commission to examine the feasibility of sharing the delivery of second-language training. In Charlottetown, assignments and exchanges between the portfolio and the province offer employees opportunities to enrich their work experience while making

contributions in a new work environment. At its midway point, the Diversity Partnership Program has provided assignment opportunities to 20 members of participating employment equity groups. The assignments provided the participants with opportunities to enhance their job skills or to acquire new skills and work experience.

Streamlining our job classification process was seen as an important step in modernizing our human resources processes. Pilot projects have begun in the Finance, Benefits and Human Resources divisions to test the use of broad-band work descriptions and to develop an inventory of pre-classified work descriptions.

## **Preparing Our Staff**

Veterans Affairs recognizes the need to develop our staff and to equip them to meet the challenges of the future. A training needs analysis was completed in September 1997 and the development of a detailed three-year training plan is nearing completion. Preliminary work has begun on the development of a junior officer development program for our employees. Three employees are currently participating in the Career Development Program and, of the eight participants in the Management Trainee Program, five are on assignment and three are pursuing second-language training. One employee has been accepted into the Accelerated Executive Development Program and the portfolio has offered two assignment opportunities for employees on the program.

In spring 1997, the portfolio volunteered to pilot the audit methodology used by the Canadian Human Rights Commission to assess the effectiveness of departmental employment equity programs. We also developed a program that is designed to provide Aboriginal students with meaningful work experience. The representation of women in the portfolio has improved; women occupy 36 percent of the positions in the executive category, 39 percent of senior level positions and 62 percent of intermediate level positions.

## **Valuing Our Employees**

In October 1997, a special ceremony was held in Charlottetown to recognize the achievement of a two-year objective to reduce by half the time needed to process pension applications. A congratulatory message was broadcast electronically to all employees to recognize their achievement of this important objective, key staff were given special pins and all staff were presented with a coffee mug as a small token of appreciation.

Since April 1997, 80 employees have received an Instant Award to recognize their good work and seven suggestion awards have been awarded to employees for their ideas to make improvements in their work. The portfolio continues to

use the Long Service Award Program to recognize employees who have 25, 35 or more years of public service. Award presentations are a regular feature in our employee newsletter, *Carillon*.

## **Accountability**

In May 1997, a senior manager was identified as a champion for each of the key initiatives in our *La Relève Action Plan*. The champions form part of a steering committee that meets regularly to co-ordinate and oversee the development and implementation of *La Relève* related initiatives. Progress reports on the action items in our *La Relève Action Plan* are regularly reported to the departmental Executive Board and an annual report is made available, electronically, to employees. A client survey, conducted in spring 1997, showed a 94-percent satisfaction rate among veterans with respect to the use of the official language of their choice. In 1997 we also surveyed employees in two of our major organizations about language of work practices. The resulting data helped to define future interventions to ensure that employee rights are respected.

# Western Economic Diversification Canada

## Background

Western Economic Diversification Canada (WD) submitted its action plan, *The Way Ahead*, to the Clerk of the Privy Council on March 26, 1997. On May 26, 1997, the Deputy Minister, accompanied by the Associate Deputy Minister and the Director, Human Resources, presented the plan to members of the Committee of Senior Officials (COSO), chaired by the Clerk. *The Way Ahead* represents the department's first comprehensive human resources plan. Work on the plan coincided with the planning and implementation of a fundamental reorganization of WD: its structure, people, skill sets and business lines.

Under the umbrella of *La Relève*, the department has been able to pull together many of the initiatives required to support itself through the major changes resulting from the 1995 Budget, in which the department moved from direct financial support to small and medium enterprises to service to these enterprises on federal programs and services through a partnered world of community futures development corporations, women's enterprise centres and Canada business service centres.

Built around the notion of a resilient workforce, the plan stressed learning, career management and the timely conclusion of our reorganization. Pillars of the plan included in-placement services, a departmental learning program, an awards and recognition program, strategic learning interventions, and leadership within the public service community.

## Steps Towards a Resilient Workforce

Recognizing the need for restructuring, management moved quickly to implement plans for an in-placement Service. The firm of KPMG was retained to provide career management counseling to all staff on a voluntary basis. The service consists of a mix of group and individual counseling, self-assessment and classroom education. The focus is on self-management of one's own career and supports the department's Resilient Workforce Strategy.

The KPMG Career Self-reliance Program has been extremely well received, with a take-up of just under two-thirds of the indeterminate staff of the department. Specifically, 11 of 24 executives have registered; 117 of 180 officer-level employees are registered; and, 54 of 91 support staff are taking part.

## **Change and Transition**

To successfully achieve the cultural and skill shift required to fully meet the challenges facing WD following the 1995 Budget, the department embarked on a major reorganization in which a set of new core working-level positions was designed, evaluated and classified. Building on the creation of new positions, work has been completed on the redesign of over 80 percent of the organization. To support the transition process, the Deputy Minister established a transition monitoring team composed of a representative cross-section of department staff.

In addition, a partnership skills program was developed in partnership with an outside consultant to support the department's increased emphasis on strategic partnerships. Over 200 WD staff have attended the course along with approximately 10 guest participants from other departments.

## **Learning to Be a Learning Organization**

Learning was, and is, at the centre of WD's human resources strategy. While we traditionally had invested heavily in many of our staff, this investment had lacked structure or strategic direction. The introduction of the WD Learning Program in the fall of 1997 has been well received. The program marks a major step towards a more structured, strategic and self-driven approach to learning. No longer do managers consider training and learning requests in isolation. Instead the process is two-way and is based on a previously agreed personal learning vision.

The Executive Committee has approved the budgetary allocation of \$2,000 per employee based on a target of approximately three percent of its salary envelope. As well, it has prioritized seven learning areas for the department in an effort to provide direction to employees wishing to ensure they have the necessary skills to meet the challenges facing WD. While still early in the process, it is possible to see a significant shift is taking place in which individual employees are driving the request process in support of their career management strategies.

The KPMG In-Placement (Career Self-reliance) Service is complementing the development of personal learning programs. In other cases, help is coming from support being received as a result of bilateral shared-service agreements between career resource centres and other departments in all of the locations where WD has major offices.

The Learning Program is now operational. The increased sense of personal ownership which now surrounds the development of personal learning plans is already evident.

## **Implementing the New Organization**

November 25, 1997, saw the official roll-out of WD's new organization. During the balance of fiscal 1997-98, the organizational charts were implemented without the need to resort to layoff. Through careful planning, consultation and a good deal of flexibility on the part of staff, it has been possible to reorganize approximately 80 percent of the organization. Where possible, staff have been accommodated in new positions at the same group and level. In other cases, temporary use of bridging positions and early retirement incentives have allowed for the effective transition of staff to the new.

## **Building a Stronger and More Representative WD**

The Way Ahead makes particular reference to the need for WD to become more representative of the clients it serves. The department continues to take full advantage of its limited opportunities to recruit equity group members into the public service. Effort is made to identify and attract equity candidates on every open competition. To date the department has had some success in the recruitment of Aboriginal and bilingual client service officers (PM-4).

Internally, the department has emphasized improving its ability to conduct business in French. Five executives are currently engaged in language training.

## **Playing a Corporate Role**

WD has played a leadership role with respect to *La Relève* in Western Canada. The department was active in the Manitoba Interdepartmental *La Relève* workshop held in the fall of 1997. WD's Manitoba office was used as a case study for the development of a regional *La Relève* plan.

WD played a leadership role from its Edmonton headquarters in organizing and staging an Alberta *La Relève* workshop, December 9 and 10, 1997.

## **Remaining Challenges**

WD continues to face the challenges common to all small departments lacking the critical mass to support a significant number of career opportunities or the resources to support the development of effective support programs in the field of executive education. For senior managers at WD there are few opportunities for developmental assignments or for promotion without the prospect of relocation, with all of the normal family-related challenges that go with relocation. WD continues to be a strong and active supporter of many centrally administered developmental programs, including the Western Career Assignment Program, the Management Trainee Program, co-operative education

programs and the Youth Internship Program. While WD does not currently have any of its executives taking part in either the Assistant Deputy Minister Pre-Qualified Pool or the Accelerated Executive Development Program, it is fully committed to the development of its executive cadre and to all these programs.

## Summary

For WD, *La Relève* has coincided with a fundamental shift in the way in which it do business. The changes taking place within the operating environment have driven many of the organizational changes contemplated in *The Way Ahead*. *La Relève* has provided a solid basis on which to build many of the initiatives management has used to support and drive the required change in the culture and skill mix. Staff know that very little remains the same for long and have become adept at learning and adjusting. We believe in our skills and value, but realize that organizational currency is only maintained through continuous learning and improvement.

# **Functional Communities**



# Communications Community

## Overview

In April 1997 at their annual retreat, federal heads of communications approved an approach for the renewal of their functional community.

The Clerk of the Privy Council appointed the Secretary of the Treasury Board as the champion of communications renewal. The renewal process is being led by the Assistant Secretary, Communications and Consultation, Privy Council Office.

The goal of communications renewal is to ensure that the community and its members, from entry to Executive (EX) Group levels, are equipped to provide the government with the best communications advice and services possible. As a community of under 2,000 individuals in 28 departments and agencies that span the entire country, it is addressing its objective through partnerships and co-operative effort.

## Human Resources Issues

A survey of the communications community undertaken in 1997 confirmed the need to address human resources management issues, to create increased learning opportunities, and to ensure that the role of communications as a management function within government reflects current and future needs.

The survey highlighted the need to enhance our talent pool with new, young post-secondary graduates, to provide career enrichment for existing employees and to ensure the availability of individuals qualified to compete for senior communications management positions. Communications heads also articulated a need to speed up the hiring process for both term and indeterminate positions. As a result the following actions were taken:

- In partnership with the Public Service Commission (PSC), the Accelerated Communications Training Program has been developed as a pilot to bring nine students from Canadian universities into a three-year internship program that includes both regional assignments and language training.
- The Communications Career Enrichment Program has been launched to provide exchanges, assignments and learning opportunities for members of the community. Approximately 200 employees responded to a request for participants. Communications heads met to review applications, and a number of exchanges and assignments have already resulted from this exercise.

- The Communications Management Development Program was launched to offer to EX, IS-6 and IS-5 employees, with the potential to be senior communications managers, the opportunity to enhance their career experiences through exchanges, assignments and mentoring. Again, communications heads have reviewed applications to identify professional growth opportunities where possible and appropriate.

An on-line jobs bank has been set up on the *La Relève* intranet site to provide information about candidates interested in new challenges and information about positions available in communications branches.

A pilot project has been developed by the communications community and the National Capital/Eastern Ontario Region of the PSC to reduce staffing time from five weeks to nine working days.

The communications community and the PSC are working on a pilot project to address the need to find qualified candidates both within and outside the public service to compete for senior federal government communications management positions.

The Community Task Force on Core Competencies has built upon work done by the Communications Learning Advisory Panel (LAP), a number of federal government communications branches, and the PSC to develop a profile of communications officers from the IS-1 level to the IS-6 level. It has also built a competency profile of a communications manager adapted from the competency profile for middle managers developed by the PSC. This work will be shared with the Universal Classification Standard project team.

A report looking at the possibility of private sector exchanges with the National Capital Region's high-tech community was commissioned in partnership with the Ottawa–Carleton Research Institute and is being followed up.

## Learning

The communications survey revealed that over 50 percent of respondents want professional, management, or personal development learning opportunities. The Communications LAP has been established to articulate a vision or role for the community and to develop core competency guidelines and a proposed learning framework.

The Community Task Force on Learning was set up to work with the LAP and federal government partners to develop guidelines and appropriate communications approaches and products for federal government communicators.

A course for government communicators, called Strategic Use of the Internet, has been developed with the PSC.

The Treasury Board Secretariat (TBS) and the PSC are working in partnership with the community to update the Inventory of Communications Training in Canada published by TBS in 1992. They will put it on-line on the Learning Resource Network.

## **Communications Policy**

Since the federal communications policy was instituted in 1988, there have been many changes in the communications environment. A review of the policy is being undertaken through the TBS, in consultation with the community and the appropriate stakeholders and partners, to ensure that it serves the needs of Canadians and government clients and users.

## **Regional Issues**

A network of regional communicators has been set up under the chairmanship of the PCO Communications and Consultation Secretariat to discuss issues of importance, to learn from each other, and to address common problems.

Following on visits from PCO Communications and Consultation, regional federal communications councils are being formalized across the country. Five councils have been established to date.

A survey to determine the specific concerns and issues facing regional communicators was undertaken.

## **Internal Communications**

Internal communications is critical to the success of renewal and remains a challenge for a functional community spread out across the country. Each member of the communications community received a copy of the communications survey.

All 200 applicants to both the Communications Career Enrichment and the Communications Management Development programs received a letter from the Assistant Secretary, Communications and Consultation, PCO. As well, communications heads undertook to meet personally with every applicant on their staff.

The champion of communications renewal has held a number of discussions with deputy ministers to gain their views and concerns so that they may be integrated into the renewal process. The results of these meetings were fed back to communications heads to guide their efforts.

A site has been built as part of the *La Relève* intranet site to provide information as well as interactive elements, such as a job bank.

A poster has been prepared by private sector partners and distributed to communications branches and regional offices; and 18 government departments and five regions have been briefed.

### **Communications Renewal: A Shared Commitment**

Communications renewal is a community project based on co-operation and commitment. Individual employees have taken responsibility for keeping informed and for participating, if they wish, in the community programs and task forces. Communications heads have contributed financial resources, time and effort to ensure implementation; and PCO Communications and Consultation has provided guidance and leadership.

This is an ongoing project that has a busy agenda for 1998 and beyond.

# Financial Community

## Looking Ahead: Implications of the Present

*The Financial Community La Relève Action Plan* was released on March 27, 1997. This plan reinforces our strategic objective of ensuring that departments have capable, innovative and flexible people to respond to the challenges of modern comptrollership.

At the time the action plan was released, two major initiatives were already under way: (1) the creation of an independent review panel to review and report on the modernization of the comptrollership function in the federal government and (2) the implementation of the Financial Information Strategy (FIS), which incorporates the move towards accrual accounting.

*The Report of the Independent Review Panel* received ministerial approval from Treasury Board on December 4, 1997. As a result, a modernization office has been created to facilitate the implementation of the report's recommendations.

According to the report, the success of modern comptrollership, including the successful implementation of FIS, lies in the training and development of our people. This is a very strong and positive message that further reinforces the importance of *La Relève* and of effective human resources management.

Consultations with community members at all levels, both in the National Capital Region and the regions, have been the most important source of information for our renewal process. Furthermore, the Association of Public Service Financial Administrators made a significant contribution in helping us reach our community members by publishing *The Financial Community La Relève Action Plan* in its entirety in the May 1997 edition of the *FI News Journal*.

The financial community has quickly pulled together and taken action in meeting the challenge of *La Relève*. As a result, a number of renewal initiatives designed to build on the capability and capacities of our people are now under way.

Accomplishments to date are categorized under four major headings: (1) community support, (2) renewal and rejuvenation, (3) continuous learning, and (4) career management.

**1. Community support.** Over the years, the financial community has used demographic profiles to support strategic human resources planning. These profiles have been instrumental in forecasting trends and issues.

The most recent profile was released in December 1997. It reflects data on the composition and mobility of the community and gives an account of the major changes that have occurred since the last report was released in 1994. This report presents a more complete picture as it includes data on all employees working in finance, including those in non-FI (Financial Administration) positions.

The Financial Management Institute continues to be a strong contributor in fostering a sense of community and for providing a forum for updating community members on current issues and for sharing best practices. In November 1997, a professional development conference was held which brought our community together with members of other levels of government and professional financial associations.

**2. *Renewal and rejuvenation.*** Since January 1997, departments have recruited over 60 university graduates into entry-level positions through the Financial Officer Recruitment and Development (FORD) program. This represents a 100 percent increase over the 1996 recruitment level. The community recognizes the achievements of its trainees through an annual graduation ceremony.

Our recruitment strategy has always placed emphasis on ensuring that our workforce is representative of the Canadian population. As a result, our community's representation of Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minority groups is consistently higher than the general representation within the Public Service of Canada as a whole.

The need for a comprehensive recruitment and retention strategy has proven even more urgent in light of recent findings. The number of young people in the finance community is historically low, with only seven percent of our community members below 30 years of age.

Another cause for concern is that the retirement potential of community members is quickly rising. For example, 25 percent of FIs will be eligible for retirement by 2007 and 50 percent will be eligible for retirement by 2012. Consequently, we initiated discussions with the Public Service Commission to explore alternatives in developing new strategies to better meet the recruitment needs of the community.

**3. *Continuous learning.*** A major initiative supporting continuous learning is the development of a competency profile for the financial community. Great work is being done not only in producing a competency framework but also in developing the tools needed to assess current skills and to develop training plans.

The competency profile was fully endorsed by a steering committee in November 1997 and will be presented to senior full-time financial officers for their approval early in 1998. The community will then move quickly into the departmental validation and implementation phase.

Another important initiative under continuous learning is the development of a new comptrollership curriculum architecture. Consultations with functional representatives of Treasury Board Secretariat were held recently in order to take stock of existing learning products and services and to clarify our respective roles and responsibilities in learning.

The next step is to conduct a similar exercise with departmental functional representatives. This information will then be fed through the Comptrollership Learning Advisory Panel to ensure a corporate and horizontal learning approach.

A new course, Orientation to Comptrollership, was developed in fall 1997 as part of the Financial Officer/Internal Auditor Recruitment and Development program. The philosophy behind this course was to focus on the “why” instead of on the “how.” We anticipate that this new course will become the core from which specialized functional courses will be developed. It will be available government-wide early in 1998 through Training and Development Canada.

Another achievement on the learning front is the development of the Internet site Comptrollership Search Index. This user-friendly site lists all central agencies’ policies, regulations and guidelines in alphabetical order.

**4. Career management.** A key issue identified in both the Clerk’s *Fourth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada* as well as in the *Report of the Independent Review Panel* is the need to find a better way of encouraging mobility as an effective career management tool.

Our demographic profile confirmed that job mobility within the financial community has dropped considerably. Approximately 30 percent of our people have changed jobs within the last three years compared to more than 40 percent in 1994. This means that we face significant challenges in ensuring that we have suitably qualified and experienced people ready to replace those who will retire.

As a consequence, the Deputy Comptroller General challenged the community earlier this year to make better use of the existing interdepartmental assignment program. Although the biggest obstacle remains the managers’ resistance in letting their employees go, the number of community members on assignment through Point of Contact has increased from 12 for the April 1 to November 30, 1996, time frame to 21 for the same period in 1997.

## Looking Ahead

The Independent Review Panel on the Modernization of Comptrollership concluded that “assigning the right people to comptrollership functions and developing strong managerial and specialist capacities is a key issue for individual departments and for the centre.” This is the direction we will be supporting on the *La Relève* front.

*The Financial Community La Relève Action Plan* is meant to be an evergreen, growing document. The community will continue to seize every opportunity to build on the managerial and professional capacity of its members. This will be done by taking into account the results of continuing consultations, the findings of the Independent Review Panel on the Modernization of Comptrollership and the evolving priorities under the Financial Information Strategy. *The Financial Community La Relève Action Plan* is our roadmap for the future and the basis for ensuring that the financial community remains world class.

# Human Resources Community

## Overview

As the Public Service of Canada continues to evolve into a complex and dynamic institution, the role of the human resources community will become increasingly more important in helping management attract, develop and maintain a highly professional workforce. The community will be expected to put an increased emphasis on strategic thinking and managing change, and less on the transactional aspects of personnel administration.

In February 1997, the Committee of Senior Officials named the Deputy Minister of Health Canada as champion of the cause for the human resources community. The establishment of a subcommittee, chaired by the Deputy Minister, acknowledges the crucial role of human resources management and of the community in *La Relève* of the public service. Since its organizational meeting in May 1997, the membership has expanded to 13, including seven deputy ministers.

The renewal of this community and the need to change the organizational culture is a long-term strategy requiring participation and commitment from many stakeholders (deputy ministers, line managers, the human resources community, unions, central agencies, etc.). Recognizing that the initial work of the subcommittee is a first step in this process, the membership has agreed to focus its energies on three or four areas where substantial progress can be recognized.

## Responding to a Call for Leadership

The need to evolve from a transactional to a strategic role is one that is welcomed and supported throughout the human resources community. The establishment of the subcommittee responds to the community's call for leadership to support this transition.

In May 1997, the subcommittee reported to the Committee of Senior Officials. The subcommittee Chair presented a report prepared by the Personnel Renewal Council titled, *The Human Resources Community: Making a Difference Together*. The report highlights four key challenges facing the human resources community: readiness capacity; operationalization of a new role; business management; and community health. The strategy for renewal supports current initiatives with a view of engaging the community, aligning energies and taking action.

## **Role of the Subcommittee**

The subcommittee has defined two roles to guide its activities. First, as a voice for the human resources community, it will act as a mentor, taking a proactive stance in shaping the human resources management culture and environment. Second, it will lead the deputy ministers' response to the issues and challenges facing the human resources community (for example, the impact of a Universal Classification Standard), by serving as a source of information and education, by fostering relations with central agencies, and by acting as a focus and maintaining momentum in the renewal of this community.

Conscious of the fact that there are many players in the human resources arena, the subcommittee will work in conjunction with related exercises to ensure the success of the *La Relève* initiative. To this end, the subcommittee met with the Personnel Renewal Council in January 1998 to gain a better understanding of the role and work of the council and to identify potential areas of focus for the subcommittee.

## **Strategic Human Resources Management**

The subcommittee's goal is to help the community become a more strategic business partner. For example, the subcommittee will assist the community in developing the capacity to participate as a "full player," understanding the collective dynamics of an organization, the impact of management decisions, and understanding and contributing to the business lines of the department.

In support of this goal, a learning advisory panel was formed to develop a corporate learning strategy for the community. A working group developed an action plan which is being implemented in consultation with all community stakeholders.

## **Learning for the Deputy Minister Community**

To foster a more strategic role for the community, deputy ministers and public service managers must understand the full benefit to be derived from linking human resources management with overall organizational strategy. In December 1997, the subcommittee launched a deputy ministers' seminar program to learn from private sector experiences and other jurisdictions, especially companies with multiple lines of business. The purpose of the seminar series is to gain insight into how the human resources community in other organizations supports the overall management or business objectives and to see what changes

were required to support the strategic direction. It also provides an opportunity to discuss and understand the impact this transition will have on the future role of deputy ministers.

## **Accomplishments**

In addition to departmental initiatives, the following accomplishments were achieved at a horizontal level. Under the direction of the Personnel Renewal Council, leaders were identified and working groups were established to commence work on five key files: (1) the establishment of a community profile; (2) the identification of core competencies; (3) the review of the selection standards; (4) the development of performance measures for the human resources function; and (5) the development of guiding principles and a code of ethics. Central agency support was received on all files. This work will continue throughout 1998–99.

Efforts to enhance communication within the community continued throughout 1997–98. Deputy ministers on the subcommittee accepted four speaking engagements, including the Heads of Personnel Annual Conference and the FORUM '97, sponsored by the Quebec Region. These deputy ministers will continue to accept opportunities to dialogue with all levels of the community, including participation in regional meetings.

Web sites have been established with information disseminated regularly. For example, minutes of the Personnel Renewal Council meetings, annual reports, key research and position papers and biannual newsletters are published providing status reports on key activities. The Web sites also provide an opportunity for community members to share ideas and provide feedback to the subcommittee and the Personnel Renewal Council.

For the second year, the Personnel Renewal Council solicited nominations from the community for the Annual Award for Human Resources Leadership. A total of four awards were presented at the first National Learning Forum, which was held in November 1997.

# Information Community

In May 1997, the Community Renewal division of the Treasury Board Secretariat's Chief Information Officer branch presented *Functional Plan for the Renewal of the Information Community*, a government first. The plan and its implementation have focused on the needs of this community and, in particular, the challenges associated with the Computer Systems Administration (CS) Group.

Computer systems workers provide the framework for delivering government programs and services. At the same time, they are in high demand globally in all sectors of the economy. The functional plan recognizes that government must retain a competent core of these professionals to manage its information, technology and suppliers strategically and to modernize program and service delivery.

The *Functional Plan for the Renewal of the Information Community* identified four urgent areas for action: (1) compensation, (2) outsourcing; (3) recruitment, retention and training; and (4) the year 2000 problem.

## Progress Report

**1. Compensation.** The functional plan for the information community reported that compensation for CS employees relative to private sector competitors was a significant concern. Since that time, a collective agreement has been negotiated with the CS Group that offers more globally competitive compensation packages, including a 17.13 percent increase to CS payroll costs. This agreement is a major breakthrough towards the maintenance of a stable and viable informatics community in government.

**2. Outsourcing.** While the government is committed to maintaining a vibrant CS community within its ranks, the functional plan recognized that outsourcing arrangements may be more effective under some circumstances. Selective outsourcing is now being evaluated in the context of alternate service delivery. Proof of concept "pathfinder" projects are under way at the National Research Council and the Canadian Museum of Civilization to confirm the best approaches and most effective practices in this area.

In addition, vendors and contractors are being commissioned to provide additional skills and resources to help solve year 2000 resource constraints. This will afford government a second opportunity to learn from selective outsourcing.

**3. Recruitment, retention and training.** A corporate human resources strategy and a recruitment, retention and training action plan are being developed to address the ongoing recruitment, retention, training and development needs of the CS Group. The strategy will identify appropriate human resources levels and employee roles; define relationships with stakeholders, including program managers; and plan skills development. The Advisory Committee on Information Management, Human Resources Standing Committee, made up of government's senior informatics managers, is helping to refine the strategy, which will be implemented over the next three years.

*Recruitment.* While the shortage of skilled information technology (IT) resources is an acknowledged phenomenon in government and elsewhere, the scope of the challenge for government had never been rigorously quantified. A demographic analysis of the CS community has now identified the number, location and age of current employees, as well as employment and development trends. At the Treasury Board Secretariat (TBS), the CIOB is working with departments to identify resource needs. It has already identified recruitment opportunities, including potential sources of CS employees. This analysis will be complete in early 1998 and will be updated regularly. It will provide the quantitative basis for government recruitment activities.

The Public Service Commission (PSC) has established special recruitment offices that will focus exclusively on recruiting information technology talent into government. To attract the best employees in a highly competitive marketplace, recruitment processes have been modified to empower these offices to take quick, decisive staffing actions. Together with federal departments and private sector partners such as the Ottawa–Carleton Research Institute, the PSC is now an active participant in informatics job fairs across the country.

For the first time, recruiters can present conditional letters of offer to candidates. Increased pay rates for co-op students and clearer opportunities for advancement, combined with greater recruitment flexibility, will make it easier to hire students in computer science, engineering and related disciplines.

In addition, the PSC now posts, on-line, information about qualified people inside government who become available at the end of a temporary work term.

*Retention.* By offering a stimulating work environment, state-of-the-art training and possibilities for advancement, the government is working to retain valued information technology (IT) employees. The CIOB is developing a competency profile for IT executives, as well as human resources strategies for grooming current and future IT executives.

TBS is also proposing a cohesive approach to skills and competency management. In partnership with the Software Human Resource Council Inc., it plans to develop core skills competencies for the information technology community that would be applicable both inside and outside government. This common competencies profile would facilitate the mobility of IT professionals between the private sector and the public sector.

*Training and Development.* The scope and magnitude of information technology projects in government demand effective training and development of the CS community. Action is proceeding on several fronts.

First, organizations inside and outside government are partnering to meet mutual training needs. A full accreditation program for managers of large IT projects has been established through co-operation between the CIOB and The Institute at Public Works and Government Services Canada (PWGSC). Statistics Canada has designed a four-week systems applications testing program to prepare students to become productive members of a compliance systems acceptance testing team. And an inventory of these and other training opportunities will soon be made available on-line by the CIOB.

Second, departments are investigating reskilling as an effective way to maximize the potential of human resources in a dynamic, technological work environment. Statistics Canada has launched a computer assistants certificate program to help some of its support staff move into technical categories. Other departments are considering programs based on this model.

Other federal institutions are using a community-developed approach. Revenue Canada uses a fast-track approach to promote junior CS professionals. Talented candidates evaluate their performance against standards developed by senior members of the CS community.

Such investments in employee development replenish the pool of qualified candidates. An aggressive internal communications program will inform interested government departments of the availability of these professionals.

**4. The year 2000 challenge.** Fixing the year 2000 computer date problem presents government with a tremendous technological and business challenge. Securing adequate human resources to do the work is a challenge of a different sort — one that has necessitated urgent and innovative action on many fronts.

Following a government-wide consultation process, the CIOB developed an action plan to ensure that the appropriate information, authority and resource levels guide government organizations as they address the year 2000 problem. This plan will help the public service recruit, allocate and retain qualified

professionals throughout the critical conversion period. The CIOB is exploring specific implementation strategies and tactics with central agencies and departments.

The PSC is establishing dedicated units to recruit skilled professionals to work on the year 2000 conversion, or to replace more experienced information technology professionals assigned to the problem. The PSC is providing managers with more effective hiring tools.

Statistics Canada, Health Canada, PWGSC, the Metropolitan Life Insurance Company and Algonquin College have developed an 18-week programmer certificate program, that develops COBOL expertise for the year 2000 enterprise. In co-operation with Revenue Canada, Algonquin College has launched a three-week COBOL course for experienced programmers.

PWGSC has established a special office to expedite procurement for the year 2000 problem, including professional services.

These initiatives serve a dual purpose, contributing to the government's year 2000 solution and providing lessons learned and a solid foundation for more general community renewal activities.

## Conclusion

Early analysis is showing that the movement of information technology professionals out of the public service has slowed from a steep decline to more standard attrition rates. Some early successes are evident, but there is much more work to be done. In coming months, the Community Renewal division of the Chief Information Officer branch at TBS will implement the next steps articulated in the *Functional Plan for the Renewal of the Information Community*.

As well, the Advisory Committee on Information Management, Human Resources Standing Committee will continue to validate the approaches initiated under the functional plan, while the Technology and Information Management Strategy Committee will encourage government-wide consolidation. The recruitment, retention and training strategy will be revisited and modified, with community input, to reflect the evolving demographic analysis and changes to program and service delivery.

# Policy Community

The Task Force on Strengthening the Policy Capacity of the Federal Government, chaired by the Chief Statistician of Canada, submitted its report in April 1995. Its recommendations led to initiatives designed to anticipate the medium-term policy challenges facing Canada, facilitate a more horizontal approach to policy work within the federal government, and strengthen policy capacity. In February 1997, in response to the recommendations and to provide a focal point for various initiatives, the Committee of Senior Officials (COSO) named a deputy minister champion for the policy community.

Two major initiatives were launched to pursue the task force's recommendations: (1) the Umbrella Group on Policy Management and (2) the Policy Research Committee. The status of their activities is described here.

## 1. The Umbrella Group on Policy Management

The Umbrella Group on Policy Management was formed in October 1995 to promote improved policy management within the federal government. Two subgroups were created to this end. The Subgroup on the Management of Policy Personnel, chaired by the Assistant Deputy Minister (ADM), Corporate Services Branch, Treasury Board Secretariat, is to review present practices with respect to the recruitment, training, and career management of policy personnel. The Subgroup on Relations with the External Policy Research Community, chaired by the Senior ADM, Tax Policy, Department of Finance Canada, is to assess the extent to which federal government policy research is being complemented by the work of the policy researchers of non-governmental organizations. Both subgroups reported in the summer of 1997.

***The subgroup on the management of policy personnel.*** The recommendations of the Subgroup on the Management of Policy Personnel are reflected in work currently being undertaken by the *La Relève* Task Force and the Public Service Commission under the following headings:

***Recruitment.*** In response to the subgroup's report, the Accelerated Economist Training Program (AETP) has expanded the number of candidates being hired from the annual eight to 12 recruits of two years ago to 14 yearly. The AETP committee has retained the goals of promoting high quality recruits, offering high quality assignments, and ensuring that recruits receive individual coaching. AETP development is focused mostly on economic policy development, and most assignments occur in central agencies — program elements identified by the subgroup's report as requiring special attention.

As part of COSO's corporate project, Recruitment, Employment Equity, and Retention Strategy, a demographic and needs analysis will be conducted to identify demographic trends in the Public Service of Canada, in particular for high-risk employee groups where future recruitment and retention efforts should be focused in the short term. The policy community, preliminarily, has been identified in the Base Case proposal as one of the potential high-risk areas, along with the science and technology, the executive, and the regulatory/law enforcement cadres. A COSO decision on "highest risk" groups to be included in demographic analysis for future targeted recruitment and retention is expected shortly.

*Development.* The redesign of the Career Assignment Program (CAP) will base selection and development on a broader set of competencies and place greater emphasis on providing experience in six core areas: (1) policy development, (2) regional operations, (3) line operations, (4) corporate services, (5) central agencies, and (6) exposure to the political level.

The redesign of CAP will also reflect the franchising concept, tailoring the program to specific departmental needs. This will create a CAP model for functional communities with the same advantages as those of the corporate model, i.e., assessment based on competencies, individualized learning plans, and the possibility of promotion to a pre-qualified pool.

Training Development Canada (TDC) carried out a pilot seminar for entry-level and mid-level policy analysts, Policy Making for the Policy Maker, which was well received. Sessions in French and English have now taken place. TDC has also introduced a learning tool for policy analysis on the Learning Resources Network. (Address <http://learnnet.gc.ca>)

The Learning Advisory Panel is in the formulation stage, with the support of the Policy Research Committee.

***The Subgroup on Relations with the External Policy Research Community.***

The report of the Subgroup on Relations with the External Policy Research Community contained the results of a survey conducted among 16 departments regarding their relations with the external policy community. The issues identified in this exercise became the basis for recommendations which are now reflected in the work of the Policy Research Committee.

## **2. The Policy Research Committee**

The second major initiative in the policy area, whose work is ongoing, is the Policy Research Committee (PRC), co-chaired by the ADM, Strategic Policy, Human Resources Development Canada, and the Associate Deputy Minister of Health Canada. It was launched in July 1996 with a mandate to "assist in work

related to anticipating the issues and challenges for Canada by the year 2005.” The work of the PRC also assisted the transition planning prior to the general election of 1997. The supporting committee consists of senior officials representing over 30 federal departments and agencies. An interim report, *Growth, Human Development, and Social Cohesion*, was submitted in October 1996, followed in February 1997 by a further report, *Canada 2005: Global Opportunities and Challenges*. In April 1997, *Progress Report* was submitted.

Four research networks were created around the topics of growth, human development, social cohesion, and global challenges and opportunities reflecting the main themes of the reports mentioned above. In addition, a working group with representation from the four networks was established to look at adjustment and transition issues as Canada moves towards a knowledge-based economy and society. Workplans have been developed for each network and for the knowledge-based economy and society project, and inventories of current and planned research have been shared across the government.

A full-time secretariat was created in the spring of 1997 to support the work of the PRC.

***Meeting with the external research community.*** In keeping with recommendations of the Subgroup on Relations with the External Policy Research Community, in November 1997, the PRC hosted a one-day meeting in Ottawa with representatives of over 40 external research organizations. The objectives of the meeting were to raise awareness among external researchers of the PRC; provide them with an overview of the PRC’s mandate, structure, framework, and work to date; explore opportunities for federal and external researchers to collaborate on mutually beneficial projects; and solicit the input of participants in the planning of a national conference to be held in the autumn of 1998.

***The Policy Researchers Conference.*** On November 18, 1997, the PRC hosted the one-day Policy Researchers Conference in Ottawa for over 300 members of the federal policy community. The objectives of the conference were to communicate to the policy community the progress of the PRC, present recent work in a number of key policy areas, and facilitate personal contact and an exchange of views among participants.

The conference sessions involved the presentation of papers and were organized under the titles of the four PRC research networks.

***Further initiatives.*** In accordance with recommendations of the Subgroup on Relations with the External Policy Research Community, the PRC Secretariat is working with the Canadian Policy Research Networks, the Public Policy Forum, and others regarding ways to improve the relationship between the government

and the external policy research community. A “search conference” is expected to yield recommendations for implementation by internal and external communities.

Meetings with regional development agencies and the Federal Regional Councils have taken place as a first step towards enhancing policy responsiveness to regional issues.

A three-day workshop was held in January 1998 involving senior representatives of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and the co-chairs of the PRC’s four research networks. This provided an opportunity to gain a better understanding of the OECD’s strategic priorities, and present the progress and plans of the PRC.

The *Policy Research Handbook* for practitioners within and outside government is being prepared through a consultative process. It will support the development of the policy community by clarifying and developing a shared understanding of the role and processes of policy research.

The Policy Research Data Group is being established to guide the determination of priorities and the allocation of funds, and to address the information needs identified through the PRC. It will also provide input to Statistics Canada on other issues related to data products and services that have been identified by the research community (e.g., data access and analytical capacity).

# Record Keeping Community

## Overview

In May 1995, the National Archives of Canada initiated a consultative process on a series of guidelines on the management of electronic records in an electronic work environment. The consultative process involved managers and specialists from information-related disciplines. One of the issues that arose concerned the skills and knowledge of the traditional record keeping community. Specifically, concerns were raised about the capability of the community to develop and maintain the record keeping infrastructure required to create, capture and manage authoritative and reliable records through time, especially when they were being recorded in electronic form.

In order to address these issues, the National Archives commissioned a study which resulted in the report, *Core Competencies of the Future Records Specialist*. The report concluded that changes in the job profiles for records specialists operating at a range of occupational levels were leading to changes in the nature of the required skills, knowledge and abilities. New training, education and recruitment strategies would be needed to address the emerging gap between the skills, knowledge and abilities currently available and those that would be required over both the near and long terms.

Work on core competencies for record keeping has been undertaken by other concerned organizations, including those in other governments at the provincial/territorial and local levels, in other international organizations such as the International Council on Archives, and in professional associations and consortia such as the Alliance of Libraries, Archives and Records Managers (ALARM).

An important milestone at the international level was the development by the Australians of a standard on core competencies for record keeping (based on contributions from a consortium of private, public and academic sector organizations). Within the Canadian federal government, several departments and agencies such as National Defence and the Privy Council Office have conducted studies on core competencies for information management. The Institute for Government Informatics Professionals has also played a role and, together with the National Archives and several interested departments, developed a request for proposal for the development of a training program for information management specialists in government institutions.

The National Archives' core competencies study, the experience with the request for proposal, the experience of other organizations and subsequent consultation with members of the records management community and directors

responsible for information management in federal government institutions led to the development of a community renewal plan within the context of the *La Relève* initiative. The results of this effort were reflected in the document *Functional Plan for the Record Keeping Community of the Government of Canada — A Framework for Renewal*, which was approved by deputies in June 1997.

This functional plan is designed to provide a framework for collective action on the part of the National Archives, government institutions, education/training providers and the information and records management communities at large. The outcome will be the development of appropriate job models (in line with the direction being taken by the Universal Classification Standard initiative); the identification of core competencies for record keeping at all levels; and the development of relevant education, training and recruitment strategies.

## **Personal Career Planning and Development**

Many of the members of the record keeping community have already expressed the need for education and development programs and strategies to help them move into the future. In line with the findings of National Archives' studies and the work of departments and agencies, many also recognize that their skills, knowledge and abilities will need to be updated to meet the new challenges of a changing and increasingly electronic environment. Senior managers responsible for information management and senior program managers also recognize that a considerable gap exists between the existing skills base and what is required to meet the record keeping challenges being faced in their institutions.

The National Archives, as well as related community associations and organizations including the Records Management Institute, the Association of Records Managers and Administrators, The Institute for Government Informatics Professionals, and ALARM have been creating forums and holding group sessions to help advance training, education, and recruitment strategies for the records community. Of special importance was the establishment of the Information Management Forum, which comprises director-level representatives of over 25 departments concerned about the development of government-wide approaches to the management of information. Members of the forum recognized the "community" issue as its number one priority issue, the resolution of which is crucial if the other records and information management concerns they are facing are to be addressed effectively. In acknowledgement of this priority, a working group of forum members was established to oversee community renewal efforts. The lead agency for these efforts has been the National Archives, which has carried out this role pursuant to its legislated mandate to "facilitate the management of government records."

## Bridging the Gap

Work has been undertaken to determine the skills, knowledge and abilities of the future records specialist and to create an action plan for bridging the gap between the current and future records specialist. Key documents associated with the community renewal effort were forwarded to the members of the working group of the Information Management Forum for their review. As this step was being carried out, a key meeting was held with the team responsible for the development of the Universal Classification Standard, and an invitation was offered to the National Archives to join a working group which will be responsible for developing model job descriptions for the information technology/information management worker.

The Institute for Government Informatics Professionals has indicated that it would be willing to join the National Archives and other possible partners to collaborate on a submission to the partnership fund at TBS for funds to develop an education program for the information management community.

With the support of the Information Management Forum, the National Archives has finalized arrangements to establish a contract to undertake the following:

- A survey of key government officials (including those represented on the forum) to determine the direction that should be taken in community renewal: Should renewal of the records community be based on a “light” approach, i.e., very passive, no central or lead agency leadership; or a “heavy” approach, i.e., a very active centralized program such as the Financial Officers Recruitment and Development (FORD) program led by TBS; or something in between?
- An analysis of the Australian core competencies standard, the work undertaken by ALARM, and departmental initiatives such as those at National Defence and the Privy Council Office, in support of the development of model job descriptions and the identification of core competencies for record keeping in the Canadian federal government.
- Development of a detailed implementation plan based on consultation with the TBS, representatives from relevant professional associations and other relevant individuals and groups.

The results of this work will facilitate the development of job models and profiles that are relevant to the emerging requirements of the electronic work environment and provide both senior managers and perspective job applicants with strategies concerning how they can bridge the gap between where they are now and where they need to be.

## **Communications**

The Information Management Forum will serve as the focal point for communication concerning the renewal initiative. Forum members representing central and lead agencies, The Institute for Government Informatics Professionals, and relevant professional organizations, will liaise on various aspects of the initiative as it proceeds. The forum Internet Web site (<http://www.imforumgi.gc.ca>) will continue to disseminate information on the initiative and invite interested groups and individuals to participate.

Throughout this effort, steps will be taken to ensure close liaison with the Advisory Committee on Information Management Working Group on the Information Technology Community and with the director responsible for community initiative at TBS.

# Science and Technology Community

## Overview

The federal science and technology (S&T) community has over 20,000 employees. The majority are in eight departments and over 100 facilities across Canada. Both scientific knowledge and the competencies of S&T personnel need to be continually replenished if science-based departments and agencies are to sustain a world-class scientific workforce to ensure economic growth, and the safety and well-being of Canadians.

The S&T human resources framework was the first step in developing a partnership approach to addressing human resources issues for the S&T community. Through the leadership of a senior human resources steering committee, including the President of the Professional Institute of the Public Service of Canada, six interdepartmental working teams were originally established and have provided over 140 recommendations.

## Science and Technology Functional Plan

The action plan described four major issues and five priorities for 1997–98:

1. Changes that can be readily implemented (immediate action)
2. Assessment of the impact of the Universal Classification Standard (UCS) on the S&T workforce
3. Completion of the *Blueprint for Human Resources Management*
4. Completion of the Science Management Development Program
5. Completion of the 10 pilot projects to address four community issues

### 1. Immediate Action — Making *La Relève* Meaningful

Immediate action is necessary if *La Relève*, a long-term undertaking, is to have real meaning for our scientific workforce. Two critical and solvable issues were conference attendance and promotions. Conferences should be treated as training, and the quotas on research scientist promotions were seen as artificial career barriers and unnecessary, given budget limitations.

The Treasury Board Secretariat (TBS) formally advised deputy ministers that conferences are to be considered as training for scientists and that the quotas on

research scientist promotions were removed. A team is now reviewing the promotion criteria for accuracy and fairness.

## **2. Implementation — Universal Classification Standard**

Implementation of the Universal Classification Standard (UCS) is also critical as it will affect each science worker's classification, level, compensation and career path. A project team continues to test and validate the UCS to ensure that the strengths of the current incumbent-based systems are not lost before implementation. To date, the team working with the UCS implementation group has found that the UCS, with changes, properly reflects the work of federal scientists.

## **3. Completion — *Blueprint for Human Resources Management***

The *Blueprint for Human Resources Management* is a comprehensive working document that identifies the plans, priorities, deliverables, implementation activities, projects, pilots and commitments for improved S&T human resources management. It is both a plan and an accountability document that is available on the S&T human resources Web site.

## **4. Completion — Science Management Development Program**

The community committed to establish the three-tiered Science Management Development Program. Led by National Defence, an S&T management development team has researched and defined the core competencies required of an S&T manager. The team is identifying approaches and best practices to develop these competencies for managers and is building on the many departmental activities described in the section entitled "The New Workforce — Investing In People."

## **5. The Four Issues and 10 Pilots — Progress**

**1. Designing a New Work Environment.** Federal S&T policies, programs and services must respond to a continuously expanding global marketplace and reflect the overall direction of government in Canada.

### *Pilot Progress*

- Agriculture and Agri-Food Canada and the Public Service Commission worked on an exclusion order for short-term research projects under the matching investment initiative. Recruitment times have been reduced to just three days.

- The Green Corps pilot at Environment Canada was developed to allow experts, on a cost recovery, short-term basis, to assist foreign governments and Canadian private sector firms with environmental issues. A policy framework and some foreign business were developed but revenue and business activities have not met projections. Key issues to be addressed include concerns about how the project will affect the delivery of core programs; whether the mandate includes the activities concerned; and securing sufficient revenues to offset costs.
- Staff of the National Water Research Institute have conducted surveys, consultations and workshops to identify opportunities to adopt a more commercial role while maintaining the Institute's core role. Their study concluded that there are opportunities to generate new revenue, but there are also costs, including training for business skills and incorporating the business development activity into promotion criteria for researchers.

### *Other Progress*

- In keeping with its problem-solving approach, the S&T community, through TBS and the Professional Institute of the Public Service, has a working group studying the issues that will affect the next round of collective bargaining.
- The S&T steering committee decided not to pursue an incumbency-based approach to compensation outside of the research group. Recruitment, staffing, training and development will continue to be based upon a competency approach.

**2. *The New Workforce — Investing in People.*** The working groups underlined the need to develop a highly qualified, multi-skilled scientific workforce, including the next generation of managers.

### *Pilot Progress*

- In July 1997, Natural Resources Canada launched a department-wide project and pilot to implement the recommendations of the management and scientific development and training working group. The focus is on the development of departmental learning strategies and individual learning plans for science workers and managers. An assessment survey will measure training effectiveness, its linkages to business plans and the department's success in promoting a continuous learning organization.
- To support the development of managers, the Public Service Commission has an S&T-oriented career assignment program (S&T CAP). Fifteen candidates are presently undergoing assessment, with an average of six to eight program seats per year reserved for S&T.

- Environment Canada, through its People and Jobs initiative, has an electronic inventory which is helping employees match their skills and career interests with available job opportunities both inside and outside the department.

#### *Other Progress*

- Fisheries and Oceans has a management development program for lower-, middle- and senior-level managers. Of the 40 participants on the first two senior management programs, one third were scientific staff. Teamwork and understanding are enhanced among scientific and non-scientific managers who work together on corporate issues.
- A competency assessment tool kit and personal development planner are being developed by National Water Research Institute. Staff and managers will assess their competencies and guide their own future. Competency profiles are also under development for other S&T management positions.
- The Public Service Commission completed a benchmarking study on S&T human resources management in the private sector. The study provides insight into private sector management practices that are relevant to government practices.

**3. *Rejuvenating the Scientific Workforce.*** Key activities include recruitment and rejuvenation strategies, increased representation of designated groups, student employment and increased authorities.

#### *Pilot Progress*

- By November 1997, the Scientific Mobility Exchange Program pilot had over 250 enquires with 20 assignment opportunities and eight placements. The program is now permanent with on-line Web site access for all employees.
- The S&T-oriented Interchange Canada Program moves employees between the federal government and universities, the private sector and provincial governments. With limited international success, program changes will allow foreign private sector assignments and remove compensation inequities that deter assignments.

#### *Other Progress*

- Assisted by Statistics Canada, Fisheries and Oceans is leading a project to determine the supply and the need for future scientific skills and competencies. Initially there were demographic data problems.

Nevertheless, science-based departments and agencies are currently identifying their potential skill shortfalls to target recruitment and to focus on designated groups.

- Health Canada has a French-language centre of excellence program. The program funds Francophone students working on graduate degrees in areas of interest to the department. The students are then hired by the department for a minimum of three years.
- To encourage youth employment within the federal S&T community, Agriculture and Agri-Food Canada has an interdepartmental team investigating career paths and methods to improve the federal government as a place to work for undergraduates, graduates and post-doctoral fellows.

**4. Community Governance — Partnerships in Action.** An S&T management system based on commitment and partnering of science-based departments and agencies, central agencies and bargaining agents.

- The Committee of Senior Officials S&T subcommittee will meet twice a year. It has established the priorities for the senior ADM steering committee, which champions the pilots and projects. An implementation team is used to drive *Blueprint* initiatives into departments.

#### *Pilot Progress*

- A pilot Web site (<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/hr/scitech>) was created at TBS. As a best practice, it is used to post and find jobs and assignments. It is also used as a newsletter and a forum to discuss and exchange information about human resources management.

#### *Other Progress*

- A second series of regional scientific workshops was held in nine centres across Canada to identify concerns and to discuss proposed changes to human resources management. The results are posted on the S&T Web site. It was made clear that cynicism and mistrust exist. The purpose and value of science to government and the value of *La Relève* need to be better understood and communicated.
- Community members need to be informed and to have an opportunity to be involved in shaping the renewal of their community. Working-level scientists, as representatives of the Professional Institute of the Public Service, participate fully in every project.
- More than 5,000 technologists and technicians are an important part of the S&T community. A co-managed team of union executives and managers

surveyed this group. Their issues and recommendations reflect the impact of changing competencies, training, career paths, rewards and recognition. These findings are being analysed and incorporated into departmental and community plans.

## Conclusion

While much progress has been made to renew the S&T workforce, it is clear that this is a long-term, ongoing management activity. While the *Blueprint* identifies the commitments and initiatives under way, the Committee of Senior Officials S&T subcommittee has confirmed the following priorities for 1998:

- Universal Classification Standard: Continue to be vigilant concerning the standard and in developing a weighting scheme for UCS factors and elements.
- Research scientist promotion criteria: Complete the review of the criteria and ensure that it is accurate and equitably applied.
- Management development: Complete this project and departmental pilots and initiatives, building on best practices.
- Communications: Implement a revised communications plan that contains new ideas and approaches (January 1998 – ongoing).
- Workforce analysis and recruitment project: Complete the analysis in January 1998, the project in June 1998.
- Technicians and technologists: Prioritize and implement the study team recommendations (February 1998 – ongoing).



# **Federal Regional Councils**



# Newfoundland Federal Regional Council

## Background

Human resources management has been the predominant horizontal issue for the Newfoundland Federal Regional Council in recent years. The federal public service in Newfoundland and Labrador consists of 4,836<sup>1</sup> employees, including 31 in the Executive Group. They serve approximately 559,000 people through more than 20 departments and agencies. As the lead horizontal federal committee in the province, the council is in a position to identify issues and seek multi-departmental approaches and activities related to human resources development. This includes the *La Relève* priorities and the objective of rejuvenating the workforce.

In April 1997, in response to an offer from the *La Relève* Task Force, the council prepared and submitted a document outlining federal government human resources management issues in the province. This document, entitled the *Newfoundland Federal Regional Council La Relève Plan*, is the basis on which this progress report is prepared.

The council's plan outlines the following critical needs:

- Increased human resources management capacity is required to support ongoing departmental requirements and to provide an adequate range of expertise, including guidance and counselling
- Creativity in human resources management to deal with evolving organization structures and impacts on employees
- Availability of a variety of work experiences to public servants at all levels

As in all areas of the country, the recent Program Review exercise has had a major effect on employment in the Public Service of Canada in this province. The impacts went beyond the affected employees as there was a demoralizing effect on those employees that were remaining in the federal public service. In such an environment, and as we near the end of Program Review, it is important

---

<sup>1</sup> As of June 30, 1997. Refers to all departments and agencies listed under Schedule 1, Part 1 of the Public Service Staff Relations Act for which Treasury Board is the employer. It does not include RCMP members or regular forces military.

that sufficient human resources expertise and knowledge be located in the province and it is recognized that there should be a focus on employees who remain. This is a theme which underlies the council's *La Relève* plan.

## **Achievements to Date**

The council's *La Relève* Plan outlines four proposals:

- 1. French-language training.** Co-location of federal and provincial French-language training was proposed in order to share scarce resources and create a stronger program. A joint federal-provincial French-language training program which will combine the existing programs of each level of government is being negotiated.
- 2. Training for human resources officials.** Comprehensive training to local human resources officials on the Universal Classification Standard and new collective agreements was identified as being a priority. Discussions are proceeding on this initiative.
- 3. Staffing at the Public Service Commission.** In recent years the staff of the Newfoundland office of the Public Service Commission (PSC) had been reduced from seven to three employees. Increasing the complement of staff at this office was seen by the council as a requirement in order to have comparable levels of service to that available in other provinces. The number of employees was recently increased with the addition of one temporary staff member. The issue was raised by the council chair in correspondence to the President of the PSC, in hope that additional longer term-resources can be made available.
- 4. Employment equity.** The need was identified for a federal-provincial initiative to promote the employment of Aboriginal persons. A proposal has been forwarded to the national PSC office to extend an existing federal-provincial program for persons with disabilities — Job Experience and Employment in the Public Service (JEEPS) — to include Aboriginal persons, visible minorities and women in non-traditional jobs.

In addition to the achievements related to these specific proposals, there have been many other positive advancements. A memorandum of understanding was signed between the federal and provincial governments for a developmental interchange program for employees. The council has been active in soliciting interest from middle and senior federal managers and has been promoting the program as one way for less mobile federal employees to obtain central agency experience.

Recommendations are being made to continue the work of the Joint Adjustment Committee up to September 1998, and discussions to determine the support for

a long-term role for this committee are ongoing. The Newfoundland and Labrador Joint Adjustment Committee has been quite effective on a number of fronts, which will have a long-lasting impact on human resources issues in the province. It has facilitated co-operative joint labour-management initiatives and contributed to providing personal development guidance and training to employees during the past two years.

The Newfoundland and Labrador Training Forum, an interdepartmental group formed in 1991, has increased the variety and number of training opportunities for employees in all departments. While representation of the group is mostly federal departments, it has partnered with the provincial Public Service Commission, Memorial University of Newfoundland, and other agencies in the interest of providing high-quality, low-cost training opportunities. In June 1997, a new locally shared support services initiative, the Learning Resource Centre, was opened by the training forum. Since that time, a cost savings of over \$40,000 has been demonstrated to departments. More training opportunities are being made available locally, using shared resources; thereby reducing the cost to departments and allowing more employees access to training.

## **Process for the Future**

The regional council, along with the partners and subcommittees identified, will continue to advance the four main proposals indicated in the *La Relève* plan, as well as identify solutions to critical needs. It is recognized that these items are just the beginning, and there are many other broader human resources issues which could be effectively addressed with a cross-departmental approach.

Six departments in Newfoundland have a director of personnel. The remaining departments have less-senior officials managing human resources, or in many cases their human resources departments are situated outside of the province. The directors and the manager of the Newfoundland PSC office form a directors of personnel committee. Recently this committee established a closer working relationship with the regional council, and it is envisioned that this relationship will continue to grow. As the approach to dealing with human resources issues from a horizontal perspective evolves, many issues need to be addressed, including the need for local input from all departments and interaction with other committees that deal with issues related to human resources.

As there are limited numbers of human resources officials in the province, another issue concerns the ability of the existing officials to take on the additional work load associated with horizontal human resources issues. While some initiatives can be accomplished effectively by pooling existing resources, co-ordination of some of the broader-based, long-term activities will require dedicated staff. The council needs to explore options to meet this need.

There are no participants in the Accelerated Executive Development Program in Newfoundland and Labrador. As senior officials retire in coming years, there could be a lack of qualified replacements. Developing solutions well in advance will have to be a priority for the federal human resources community.

There is action being taken with regard to recruitment and development initiatives. The PSC has placed increased emphasis on post-secondary recruitment. In addition, a need has been identified for a career assignment program to provide developmental opportunities for employees in the PM-4 to PM-6 range. It is also possible that an interdepartmental secondment program will be initiated for employees occupying positions below the PM-4 level. All departments are presently undertaking recruitment in the critical areas of information management and information technology.

In order to bring the human resources community into the new millennium it will be essential for the Newfoundland Federal Regional Council to lead the way to address critical issues in order to ensure a professional public service.

# Prince Edward Island Regional Council

## Introduction

The Knowledge Economy Partnership originated in June 1996, when federal and provincial government departments together with the post-secondary educational institutions on Prince Edward Island agreed to work collaboratively to share information, resources, and expertise in the pursuit of common solutions to both current and future challenges.

On February 5, 1997, the Prime Minister and Premier of Prince Edward Island officially endorsed the Knowledge Economy Partnership as part of the strategic plan for the province of Prince Edward Island with the signing of a memorandum of understanding.

Since the inception of the Knowledge Economy Partnership, more than 30 separate initiatives have been launched ranging from training and development of human resources to health research and promotion, youth education, and enterprise development.

## Accomplishments to Date

***Human resources development.*** In 1997, the three-year Developmental Interchange Program was officially introduced to facilitate cross-jurisdictional mobility for federal and provincial employees on Prince Edward Island. This agreement served to formalize and strengthen an informal arrangement whereby employee exchanges were already actively encouraged and pursued.

The 29 secondments currently in place contribute greatly to the establishment of horizontal linkages among federal departments, as well as between the two levels of government. Employment opportunities span all organizational levels, including the most recent appointment of a senior provincial administrator to an associate deputy minister position in the federal system.

The Diversity Partnership Project, a program aimed at promoting career development and training opportunities for Aboriginal peoples, employees with disabilities, and members of visible minority groups, was successful in affecting 25 placements, eight of which were at the officer level.

Under the auspices of the Knowledge Economy Partnership, numerous projects were directly targeted at enhancing the information technology skills of employees in both government and private sector businesses. The year 2000 initiative provided computer programming training to youth, unemployed and under-employed workers. Twenty-nine of the 39 new jobs created through the

Knowledge Economy Partnership were as a direct result of this training. Owing to the success of the project, a second course is currently under way, and it is hoped that 30 additional graduates will enter the job market by the spring of 1998 to assist in resolving the millennium issue.

In order to accurately gauge the future demand for information technology workers on Prince Edward Island, the federal and provincial partners, together with the Information Technology Association of P.E.I., are conducting detailed research to produce a three-year forecast to determine the requirements for skilled, knowledge-based workers. The next phase of the project will see the development of a strategic plan to address the growing need for knowledge workers on Prince Edward Island.

***Innovation in service delivery.*** Not unlike other councils, the P.E.I. Regional Council found that the greatest task facing it was how to collectively challenge the status quo while stimulating and encouraging innovation and responsible risk-taking. In response to this challenge, the Knowledge Economy Partners sponsored four separate research projects which explored the feasibility of integrated service delivery approaches. The studies specifically addressed cross-jurisdictional and horizontal management issues in the delivery of programs and services in areas relating to seniors, corrections and criminal justice, culture and heritage, and human resources management information systems.

## **Communicating the Message**

In September 1997, Prince Edward Island hosted a two-day conference involving all chairpersons of federal regional councils. During this event, strategic planning and implementation of *La Relève* were discussed at length, as well as future opportunities for regional and national collaboration. In addressing the group, the Premier of P.E.I. shared his personal vision for the Atlantic Region in the context of the Canadian federation and elaborated on the importance of the Knowledge Economy Partnership.

In an effort to establish critical linkages with the rest of the country, members of the Knowledge Economy Partnership Steering Committee have made presentations at several public forums including Government in Technology Week. Prince Edward Island will also host the May 1998 Conference of Chief Information Officers from the Conference Board of Canada. In addition to forging strategic partnerships with other government jurisdictions throughout Canada and the private sector, the Knowledge Economy Partners are planning an information technology expo featuring best practices and innovative applications.

Other media used to communicate progress on Knowledge Economy Partnership initiatives include the Web site, a multi-media video presentation, and a recently published brochure.

## **Accountability**

As part of the strategic planning and management of the Knowledge Economy Partnership, the partners have commissioned the development of an evaluation framework which would speak to the issues of relevance, impact, success, and cost effectiveness. The framework document was completed in January 1998. Future evaluations will be conducted in the context of the expected outcomes that follow:

- Strengthened relationship between citizens and all levels of government
- A highly skilled workforce well-positioned to respond to current and future labour market demands in both the public and private sectors
- An improved sense of community
- Less red tape, overlap, and duplication of service
- Better, faster and more effective service
- Stimulation of economic growth on Prince Edward Island

# Nova Scotia Federal Council

## Overview

Early in 1997, the Nova Scotia Federal Council identified the importance of initiatives to revitalize the federal public service. Within the region, discussions took place on workable ideas as part of the Joint Adjustment Process, the Federal Communications Council, and ad hoc working groups. Several outcomes from these discussions resulted in a “pause and rethink” at the council.

The communications council indicated a willingness to support the initiative and recommended the establishment of a lead position for *La Relève*. Finally, an ad hoc group studied the potential for related activities during National Public Service Week and recommended that initiatives be targeted for 1998 instead of 1997, due to time constraints, organizational difficulty and general morale of the employee base.

Consequently, the council reviewed its staffing plans and finalized the hiring of a *La Relève* co-ordinator by January 1998. The council has established a senior level human resources committee to direct the file, and has engaged horizontal groups within the region in further discussions on the action plan and the roles that each party can play in supporting that plan. The council secretariat has been working with the Privy Council Office to finalize the memorandum of understanding for interchanges with the provincial government. The council approved a full action plan at its annual retreat in February 1998, and is planning a major *La Relève* workshop initiative for late April or early May 1998.

# New Brunswick Federal Council

## Overview

The New Brunswick Federal Council stated its commitment to human resources management in its *La Relève Plan*. It demonstrated that commitment by creating a human resources committee early in fiscal 1997–98. The committee is led by a senior council member who receives support from a human resources consultant currently on assignment with the council. The committee consists primarily of senior human resources managers with responsibility for federal departments in New Brunswick.

The committee mandate is as follows:

- To act as a forum for information exchange regarding federal government human resources activities in New Brunswick
- To co-ordinate efforts across federal departments to address human resources opportunities or issues
- To examine possibilities for joint programming or action in relation to human resources opportunities or issues
- To identify human resources issues where it may be appropriate for the federal council to develop policy input to central agencies in Ottawa
- To develop and promote human resources strategies that are consistent with and in direct support of *La Relève*

## Committee Initiatives

The committee met for the first time in July 1997. A decision was made at the inaugural meeting to create a subcommittee, the sole responsibility of which would be to explore ways to implement *La Relève* across the federal departments in New Brunswick. Developing partnerships and sharing best practices with other councils, the province and the private sector are also important goals.

The *La Relève* subcommittee held its first meeting in October 1997. There were 14 representatives from several federal departments, including the Public Service Commission. Information was circulated on the *La Relève* conference held in Winnipeg. A consensus was reached on the following list of items for

interdepartmental co-operation under the *La Relève* initiative and is currently being pursued: core competencies, learning plans, management styles, training, leadership styles, mentorship, peer counselling, and accountability.

It quickly became evident that many departments were working on similar issues and that resources could be saved by sharing information across departments and by pooling resources through creating small working groups to work co-operatively on specific topics. Different departments are at different stages in implementing *La Relève* and each has its own unique ideas, all of which can now be shared in a systematic fashion with other federal departments.

## **Career Planning and Developmental Opportunities**

The Atlantic Canada Opportunities Agency has created an assignment opportunity by dedicating an employee full time to the role of *La Relève* co-ordinator. This individual is the department's representative on the *La Relève* subcommittee. They have also set aside a number of positions in the region for developmental assignments, to enable movement and development of staff.

Correctional Service Canada (CSC) introduced a succession planning strategy in 1997 as a result of a demographics survey which showed that a high percentage of managers would be in a position to retire within five years. To ensure that candidates would be ready to compete for these positions, interested employees were assessed against a pre-established statement of competencies and given assignments in vacant positions in various areas of the department to provide them with work experience and coaching from managers. In addition to providing career planning and challenging developmental opportunities for staff, the department will have a pool of employees who will be prepared to replace the managers who retire in the coming years. The department has distributed this model to other departments through the New Brunswick Federal Council for their use. If there is interest, interdepartmental assignments for CSC staff and the introduction of participants from other departments are a possibility.

The Superannuation Directorate of Public Works and Government Services Canada has tried a slightly different idea. Generic job descriptions have been prepared at the AS-2 level for jobs in various divisions. Training and development plans have been prepared for employees seeking a new challenge. Employees move from unit to unit, thereby gaining different experiences with different mentors, in preparation for more senior positions when they become available. This has proven to be a very effective tool in breaking down the stove pipes that exist between divisions.

Work is currently under way through the Human Resources Committee to develop a system for employee exchanges or assignments, both across federal

departments and between the two levels of government in New Brunswick, with the potential to expand it to the municipal governments and the private sector. The council is leading by example having provided assignments for the council manager, a human resources consultant, a consultant on alternative service delivery and an administrative support position for the New Brunswick Joint Adjustment Committee.

## **Co-operation with Other Committees**

The New Brunswick Federal Council further co-operates with the New Brunswick Joint Adjustment Committee in co-hosting a monthly Brokerage Day initiative. These meetings, which bring together all the staffing officers of the various departments, are aimed at matching affected employees with vacant positions or individuals wishing to alternate. They are an excellent example of what can be done through horizontal communication and co-operation.

There is interest from the other federal councils in Atlantic Canada in what is happening in New Brunswick, with the potential to generate interprovincial information exchanges and projects.

## **Communications**

Communications is a key element in ensuring the success of the various initiatives. The Communications Committee of the New Brunswick Federal Council is assisting by developing a plan to communicate effectively across departments with all employees in New Brunswick. Another important component of the communications plan is raising the profile of federal public servants with the public.

Enlisting the participation and co-operation of our bureaucrats and politicians in recognizing our employees' efforts and the valuable contribution they make to the public will be integral to our plans. The New Brunswick Federal Council sponsored a member of Parliament briefing session in January 1998 on the important contribution made by the federal public service in New Brunswick.

The New Brunswick Federal Council is not limiting itself to internal communications efforts only, it will communicate externally also when appropriate.

## **The Future**

In closing, there is a great deal of interest in this horizontal approach to *La Relève*. We have only just begun to explore its potential.

# Quebec Council of Senior Federal Officials

## Overview

In May 1997, the Quebec Council of Senior Federal Officials presented its regional *La Relève* action plan for succession planning. The objective of our action plan is to provide Quebec Region with interdepartmental mechanisms, as a complement to specific departmental plans, that promote the development of its human resources in order to ensure the continuity of a competent workforce in a modern, dynamic public service.

The objectives of this action plan are to find regional solutions to the problems raised by employee mobility, promote employability development for our employees, ensure that the workforce is representative of target groups and minority language communities, offer opportunities to all our employees, improve coaching and mentoring for the Career Assignment Program and management trainees, offer development opportunities to our middle managers in various interdepartmental forums to enhance linkage, and focus analysis on specific occupational groups.

## Communications

During National Public Service Week in June 1997, the Quebec Council of Senior Federal Officials produced a brochure that outlined the full importance for the federal public service of the *La Relève* succession planning initiative and set out the components of our regional plan. The brochure was distributed to all federal public servants in the Quebec Region and to various union locals. A presentation was also given to the Interdepartmental Joint Committee on Workforce Adjustment.

## Working Groups

In the summer of 1997, four working groups were set up to implement our action plan. Each group is headed by a member of the council.

The Demographic Profiles Committee has a mandate to draw up a regional profile of Quebec employees, make a projection for the next five years and identify problem factors and groups requiring attention.

The Orientation Committee has a mandate to develop ways to help employees on exchange from other regions, from other levels of government, or from other sectors to become more familiar with the federal public service throughout the Quebec Region.

The Generic Profiles Committee has a mandate to draw up profiles of generic skills that will be needed in the future and to ensure that departments use them.

The Strategy for Action Committee has a mandate to analyse instruments and measures for meeting the human resources development and renewal objective — by such means as reviewing development tools, setting up exchange and career counselling programs, and developing activities that promote linkages.

## Results to Date

The informatics community produced a detailed training plan to deal with its employee development, retention and recruitment issues.

The Quebec Council of Senior Federal Officials held a seminar entitled *Working Together Towards the Year 2000 and Beyond* on November 4 and 5, 1997. It brought together more than 400 middle and senior managers. The seminar had three objectives: (1) to make managers aware of the importance of partnerships, (2) to promote the set up of exchanges between employees working within the same public service (networking), and (3) to address training needs.

In addition to the presentations by our guest speakers, the Clerk of the Privy Council and Professor Gilles Paquet of the University of Ottawa, 11 concurrent workshops were held. The subject of one of these workshops was the Workplace of the Future Working Group and was presented by the chair of the working group.

Providing backup for the workshops was the *La Relève* booth, where participants could consult the recent *La Relève: A Commitment to Action* report and become familiar with recent *La Relève* succession planning developments.

## Recognition

During National Public Service Week in June 1997, the Quebec Council of Senior Federal Officials highlighted 18 interdepartmental initiatives and awarded certificates of recognition to more than 200 federal public servants in the Quebec Region.

In the fall of 1997, the council drafted a new employee recognition program. The program allows very senior public servants in the Quebec Region to draw particular attention to interdepartmental and intergovernmental initiatives and partnership initiatives with the private sector that have helped make the public service effective and efficient. The program was unveiled at the *Working Together Towards the Year 2000 and Beyond* seminar in 1997. In January 1998, departments and agencies in Quebec Region were invited to submit their proposals.

# Ontario Federal Council

## Overview

The Ontario Federal Council has three interrelated priorities: (1) understanding and communicating the changing role of government, (2) our federal public servant, and (3) innovative and creative ways to deliver government services. Of these, the primary focus is on enhancing the understanding of human resources as a management issue and developing and applying knowledge obtained from the work of a number of subcommittees.

## Towards Corporate Health and Well-Being

Through a network of the human resources subcommittee, the Ontario Joint Adjustment Committee, and in partnership with the Public Service Commission, the council is working to restore pride in the public service in Ontario.

One of the council's initial success stories was the production of a human resources directions paper. Twenty-one focus group participants, representing labour and management, identified four key human resources issues that can be implemented horizontally among all federal departments in Ontario:

**1. *Mobility.*** Promoting and facilitating mobility in the broadest sense, utilizing deployments, assignments, secondments and developmental programs, across all organizational lines and jurisdictions.

**2. *Interdepartmental union-management forum.*** Facilitating increased opportunities for union-management interaction and participation.

**3. *Communications Web site.*** Establishing and maintaining horizontal and vertical interdepartmental communications links with a focus on best practices, celebration of public service improvements and recognition of public servants' contributions.

**4. *Regional advocate.*** Serving as an advocate on regional issues by attempting to influence the centre on issues of regional concerns. The council had previously determined this role for itself, and the focus group emphasized the value placed on it by all participants in this study.

The primary responsibility of the newly appointed council manager is to develop and implement recommendations related to these four issues.

## **Workforce Transition**

The council has been successful in promoting the *La Relève* initiative by actively supporting the initiatives developed by the Ontario Joint Adjustment Committee. Many successful training courses have been given to over 3,000 federal employees who were directly or indirectly affected by corporate adjustments and downsizing. Two courses were delivered in order to provide guidance and reassurance to these employees.

## **Bridging the Gap**

The Ontario Joint Adjustment Committee, with strong support from the council's human resources subcommittee, organized 50 skills-building workshops designed to help people cope with the loss of permanent employment and prepare for their next job. Some 1,500 employees participated in the workshops. This initiative not only met the requirements of the individuals who participated, but it also raised the spirits of all Ontario Joint Adjustment Committee members involved with the workshops. It is being lauded by the National Joint Adjustment Steering Committee as a significant success story.

## **Making *La Relève* Real**

The council has been working closely with central agencies in sponsoring *La Relève* workshops, from raising awareness by presentations made by the *La Relève* Task Force to developing concrete actions via interactive workshops.

The first workshop took place in May 1997 and was attended by individuals from the Public Service Commission, the council, the human resources subcommittee, and the regional and local joint adjustment committees. Following a presentation by the task force, syndicate groups (representing four distinct areas of the province) developed suggestions on how to create more opportunities for mobility and ways of making improvements to the workplace. These ideas formed the basis for the recommendations subsequently developed by the human resources subcommittee.

In February 1998 the Council sponsored a second *La Relève* workshop. A cross section of federal employees received hands-on experience in implementing *La Relève* regionally at a departmental, functional or occupational level. The resulting recommendations from the workshop formed the basis for further follow-up by the council.

The workshop addressed, among other things, the following themes and topics:

***From Words to Action.*** An overview of the workforce of the future, pride and recognition, values and ethics, learning culture, diversity, new union–management relationships, interdepartmental and intergovernmental mobility, and talent pool management.

***A Focus on Results.*** Introduction of performance monitoring and measurement options to enable managers to determine whether progress is being made over time and to determine where further attention may be needed.

***Building Community.*** Discussion of the nature and scope of interdependency in the public sector of the future, the need for and relevance of community, relationship to *La Relève*, roles of community members, and implications for our current public sector culture.

## **Developmental Interchange Program**

The council, in conjunction with the Centre for Leadership for the Province of Ontario, finalized a memorandum of understanding (MOU) on a developmental interchange program. The MOU was signed in January 1998 by the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet for Canada, and the Clerk and Secretary of the Cabinet for Ontario. The program's objectives are

- To strengthen and complement existing public service development programs, by providing short and longer-term assignments with Ontario central agencies. The assignments would be recognized as relevant experience for federal career development
- To share expertise developed by the Ontario centre for leadership with the aim of improving knowledge of public sector management
- To create a pool of potential senior managers from which the Ontario government could draw valuable expertise and skills for central agencies and Ministries at both the senior manager and feeder group levels
- To enhance the skills and expertise of high potential senior managers through executive job exchanges

## **Communications**

A home page that communicates to members the work of the council was launched in March 1998. An electronic newsletter for federal public servants was launched in April 1998. The newsletter provides a forum for keeping employees informed about what is happening in the region and sharing best practices.

## **Recognition**

The council is committed to fostering pride and recognition in service to the people of Ontario. Over 50 recognition events were held in the days leading up to and during the 1997 National Public Service Week.

A council recognition program, to increase collective pride and celebrate achievements, was launched in March 1998. The annual council award recognizes those teams or individuals across the federal public service who have conducted exceptional work reflecting priorities of the council. The first recipients of the award will be announced during 1998 National Public Service Week.

## **The Future**

The council has completed a transition from an information-sharing committee to a more action-focused, results-oriented body. Council members are working together in order to improve the delivery of government services to the people of Ontario and to renew the public service.

# Manitoba Federal Council

## Overview

In response to an invitation by the *La Relève* Task Force, the Manitoba Federal Council prepared a plan to implement a number of human resources management initiatives during the 1997–98 fiscal year. A major theme of the council's proposals was the co-development, by employee representatives and managers, of initiatives that address the future of the public service.

## Learning

Building on the experience of the Employment Adjustment Review Committee (EARC), Manitoba's joint union–management adjustment committee, the council has emphasized assistance to employees preparing for continuing change in the workplace. In doing so, it has modified and adapted existing structures and mechanisms.

In 1991, the council had established and funded an interdepartmental career mobility program, an initiative that was designed in consultation with employee representatives. Its purposes were to provide a mechanism for the temporary secondment of staff and to support existing departmental exchange programs. Computer-based and interactive, the mobility program allowed employees seeking to broaden their experience to register for a secondment and to identify their skills, and it gave departmental managers a tool to search for employees who could meet their needs.

The mobility program was originally created in response to the Public Service 2000 initiative. It was later expanded to include some interdepartmental training and renamed the Interdepartmental Career Management Program. In 1995 it was designated by EARC as the co-ordinator and deliverer of transition training to employees from all departments.

During the first six months of the 1997–98 fiscal year, EARC sponsored 19 workshops delivered by the ICMP to 700 employees in seven cities in Manitoba and northwestern Ontario.

One of these workshops was *Careers in Motion*, which provided information on financial planning, taking charge of one's career, creative and critical thinking skills, and building a learning organization. Another workshop was *You Are More Than a Job Title*, designed to assist employees in becoming self-directed, in managing their own careers, and in assuring their employability. A third workshop was called *The Healing Power of Humour in the Workplace* and dealt with stress and health-related issues.

In November 1997, EARC sponsored a first training session on Principle-based Negotiation and Conflict Management. Its purpose was to give employees tools to deal with workplace issues and conflicts on the basis of their interests and values.

Planning has been completed on a workshop focusing on Re-creating Community, which is intended to develop skills to achieve greater results at work through initiative, synergy with team members and collegiality. It also conveys an understanding of the importance of personal empowerment in professional effectiveness and success.

### ***La Relève*: Making it Happen**

In order to assist departments to develop and implement their own *La Relève* plan and strategies, the council, in partnership with the Public Service Commission, held a five-day workshop in late September 1997. It provided participants with up-to-date information and practical tools, and prepared them to champion change within their own departments.

During the five days, participants developed *La Relève* proposals for two groups — the communications community and middle managers — and for one department. At the end of the five days, strategies for the implementation of *La Relève* initiatives were presented to the participants and to a panel of public service leaders for reaction and informal discussion.

The workshop was intended to serve as a springboard for action by the federal community in Manitoba. A number of follow-up actions have been undertaken as a result of the workshop. In particular, the council has begun to plan a major initiative to respond to the recommendations on middle managers. Moreover, councils in other regions have initiated workshops of a similar nature to plan and implement *La Relève* initiatives adapted to their circumstances and priorities.

# Saskatchewan Council of Senior Federal Officials

## Background

Saskatchewan has the third smallest number of federal public servants; on March 31, 1997, this number was 5,061. Of these 5,061 federal public servants, 4,287 were indeterminate employees and 774 were term and casual employees. These public servants serve one of the most widely dispersed populations in Canada. Approximately 81 percent of the citizens reside outside of Regina, and 60 percent reside outside of Regina and Saskatoon.

---

Profile of the Federal Public Service in Saskatchewan on March 31, 1997

---

	Men	%	Women	%	Total	%
Regina	739	28.8	959	38.5	1,698	33.6
Saskatoon	714	27.8	731	29.3	1,445	28.6
Other Saskatchewan cities and rural areas	1,114	43.4	804	32.2	1,918	37.8
<b>Total</b>	<b>2,567</b>	<b>50.7</b>	<b>2,494</b>	<b>49.3</b>	<b>5,061</b>	<b>100.0</b>

---

**Source:** Treasury Board of Canada, Secretariat. Employment Statistics for the Federal Public Service, April 1, 1996, to March 31, 1997.

Since March 31, 1996, the size of the federal public service in Saskatchewan has been reduced by 409 employees, a 7.5 percent reduction, and in the period March 31, 1995, to March 31, 1997, there was a reduction of 824, which represents a 14 percent change from the March 31, 1995, level.

## Council's *La Relève* Focus

In recognition of the number of federal public service employees, the geographical dispersion of employees and service delivery points, the small number of federal public servants in the executive category, the significant organizational changes that have occurred in the federal government departments, and the needs of the employees, the Saskatchewan Council of Senior Federal Officials, has directed its focus on two themes: (1) Human resources management — valuing our employees; and (2) Communications management — keeping employees informed.

## 1. Human resources management

The following initiatives have been taken on this theme: Career Centre operations, interdepartmental training, regional workforce adjustment and diversity management.

***Career Centre operations.*** Because of the dispersion of federal public servants in Saskatchewan, two employee career centres were established, and are housed in federal departments in Regina and Saskatoon. The Career Centre in Regina services Regina and the southern part of the province, while the Career Centre in Saskatoon services Saskatoon and the northern part of the province. The Governance Committee that oversees career centre operations comprises seven members, with two representatives from each of the council, the union, and human resources professionals, and the manager of the council's Human Resources Secretariat.

***Resource materials.*** Learning tools and materials are regularly being assessed and updated to ensure relevancy and applicability. Each centre has a library with approximately 2,400 resource materials in the form of books, audio cassettes, video cassettes, and CD-ROMs. The materials are complemented by two fully equipped computer work stations with appropriate software applications. In 1996-97 almost 1,700 items were borrowed by employees.

***Province-wide service.*** Career Centre learning advisors make regularly scheduled visits to smaller centres throughout the province to provide materials and learning opportunities to federal employees.

***Counselling.*** Both centres provide career counselling and information services to employees. In fiscal year 1996-97 the centres had over 4,000 enquiries and conducted over 200 counselling sessions.

***Learning opportunities.*** The centres have co-ordinated and facilitated interdepartmental workshops and learning events for federal employees. These learning opportunities have proven to be most successful and economical and will continue to meet the needs of the employees. For the calendar year 1997, approximately 400 federal public servants attended in-province training events that would not have otherwise been available to them locally, at an estimated cost saving in excess of \$100,000.

***Interdepartmental training.*** Co-ordinate training: Because our employees are dispersed throughout the province and their numbers are low, it has always been a challenge to find enough people to attend training courses locally. Accordingly, departments have had to incur considerable additional travel costs

to send employees to courses in other provinces. An interdepartmental training program, co-ordinated through the career centres, has made local courses more feasible and realized significant cost and time savings, as noted previously.

*Learning partnership.* The Interdepartmental Training Committee has joined the Saskatchewan Intergovernmental Learning Partnership in co-sponsoring two workshops (Leading Organizational Change and Human Transition, and Developing New Strategies for Leading and Managing in the New Workplace) for employees in the federal, provincial, university and Crown corporation sectors.

*Special initiatives.* SaskJAC (the Saskatchewan Joint Adjustment Committee), with the support of all the departments, has planned a major learning event called Taking Charge. Built upon a model developed by Human Resources Development Canada in the Atlantic region, taking charge focuses upon employee career and personal life management. Thirty facilitators in the province have been trained to offer this learning opportunity to all federal public servants in the province.

*Regional workforce adjustment committee.* The SaskJAC has been very active in regional workforce adjustment, and dialogue with union representatives is occurring on an ongoing basis. There is a high level of trust and co-operation among the 15 members of the committee, and the following initiatives have resulted:

*Exchange Office.* Lists of affected and alternate employees are distributed regularly to departments to effect exchanges for employees and to minimize the negative effects of workforce adjustment situations. Since June 1995, 211 affected employees have registered and the exchange office has successfully facilitated 82 placements.

*Brokerage days.* Brokerage days were established to facilitate the alternation, deployment, transfer and development of employees throughout the province. These events are held monthly and include departmental managers, union representatives and human resources staff. Of the 82 placements noted previously, 21 were the result of brokerage days.

*Outplacement and referral officers.* SaskJAC has facilitated the deployment of two employees whose role is to provide informed advice and support to federal employees who are facing workforce adjustment. During the last 12 months, the two outplacement officers delivered 521 counselling interviews with affected and surplus employees. Ninety of these interviews were conducted in group sessions.

*Union-management co-operation.* Common vision and values have been established and collaborative efforts have proven effective.

*Diversity management.* Diversity awareness project: A project was established to assess the status of the diversity situation throughout the province. The report from this working group contains five recommendations which are being pursued: (1) secure management support for an awareness initiative to increase diversity management throughout the province, (2) utilize student programs to promote diversity, (3) use mentoring and job shadowing opportunities, (4) perform exit interviews, (5) establish interdepartmental support groups.

## **2. Communications management**

The Saskatchewan council has pursued a number of initiatives to increase communications and consultation within the province and with the centre.

*Co-ordination.* A director and a part-time assistant have been recruited for the Saskatchewan council secretariat. They are providing much needed support to the council's activities, and the co-ordination of its business plan, and they are increasing communications with council members, public service employees in Saskatchewan, and central agencies.

*Communications with the centre.* Speakers from the centre and outside organizations are being invited regularly to attend council meetings, to inform, exchange ideas, and receive input from council members. These forums have also been useful for discussion of issues and policies of a horizontal nature that affect public service employees and services to citizens.

# Alberta Council of Senior Federal Officials

## Overview

In the course of developing its strategic priorities for 1997–98, the Alberta Council of Senior Federal Officials identified three significant human resources issues impacting the region. The first was the shrinking size of the federal public service resulting from Program Review and Alternate Service Delivery. In particular, the council was concerned that the potential for horizontal or developmental assignments, especially within the Executive (EX) Group community, and for advancement were becoming increasingly difficult.

The second issue identified was the general malaise within the public service as a whole. The recent period of rapid change has destabilized the public service, with the result that the level of uncertainty among public servants has remained high at a time when clients are demanding improved levels of service.

The low regional participation rate in the newly announced corporate executive programs was identified as the third key issue impacting the region. Indeed, the council expressed concerns that low regional participation could compromise the intent of those programs.

In response to the above issues and in the spirit of *La Relève*, the council led or participated in a variety of human resources management initiatives during 1997–98.

## Alberta Mentoring Network

Initially sponsored by the Canadian Centre for Management Development in 1993, the Alberta Mentoring Network was renewed in September 1997 with the objective of creating a structured opportunity for senior and middle managers to discuss issues of significance to the public sector. The network comprises eight “cells” in Edmonton and two in Calgary, each consisting of two mentors and four employees. Mentors were drawn from the EX or equivalent communities and have significant leadership and managerial responsibilities. Employees were drawn from the EX minus one, two, and three levels and are either currently in management positions or have been identified as having management potential. There is strong interest in participating in the network, limited, however, by the number of managers available to act as mentors. An evaluation of the network conducted in March 1998 found that participants are forming relationships conducive to both career and personal development.

## **Interdepartmental Assignment Program**

In partnership with the Public Service Commission (PSC), the council launched an interdepartmental assignment program in early 1998. The program is designed to allow federal public servants in Alberta and the Northwest Territories to expand their knowledge, skills and abilities by participating in learning assignments in different federal government departments. The program is open to indeterminate employees at all groups and levels provided they meet the selection criteria. Departments post assignment opportunities on Publiservice and employees are encouraged to use the on-line application process to assess their eligibility. Participating departments and employees will be surveyed in December 1998 in an effort to evaluate the overall effectiveness of the program.

## **Developmental Interchange Program**

On behalf of the Government of Canada, the council negotiated a memorandum of understanding with the Government of Alberta for a developmental interchange program. Priority for selection of candidates from the federal public service is given to candidates nominated by their department in consultation with the council, participants in the Career Assignment Program or Management Trainee Program, and candidates in the Accelerated Executive Development Program or Assistant Deputy Minister Pre-Qualified Pool. Implementation of the Developmental Interchange Program is managed by the council, in conjunction with the PSC, together with the Personnel Administration Office of the Government of Alberta. Similar initiatives are being considered with the cities of Edmonton and Calgary as well as with some universities and colleges.

## ***La Relève* Workshop — An Alberta Response**

In December 1997, in partnership with the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada, the council staged a day and a half workshop focusing on how employees can make it work in their workplace. The workshop attracted over 200 participants and featured presentations on pride and recognition, the Workforce of the Future, and ethics and values. The Deputy Minister to the Executive Council of Alberta and the Deputy Clerk of the Privy Council gave keynote speeches. Other sessions included a showcase of best practices in Alberta and the Northwest Territories as well as presentations on the work of the Functional Group Studies on Communications and the Middle Manager. Of particular interest was a panel of federal public servants from different levels of their organization within the Alberta region. Each of them spoke about their own interpretation of *La Relève* and how they have incorporated the underlying values and principles of the initiative into their own careers and personal lives.

## **Career Centres**

Under the auspices of the Alberta–Northwest Territories Joint Adjustment Committee, the council has provided support to the development of both the Edmonton Career Centre and the Calgary Transition Centre. These centres have provided both transitional services and career development services to federal public service employees. The Edmonton Career Centre also entered into an agreement with the City of Edmonton to provide transitional services to civic employees affected by the city's restructuring initiative. The future and focus of these centres is under evaluation as part of a broader discussion related to the future of joint labour–management activities.

## **Development and Support of Functional Communities in the Region**

Over the past year, through the vehicle of the Alberta Common Services Council, the regional council has nurtured the development of interdepartmental committees in the areas of finance and informatics and has continued support for the human resources and communications communities in the Alberta region. These functional communities, in turn, provide assistance and support to the council on various initiatives as the opportunity arises.

## **Pride in the Public Service**

In celebration of National Public Service Week for 1997, an interdepartmental committee of federal public servants developed a weeklong program of activities under the national theme *Serving Canadians with Pride* and the Alberta theme *The People Behind the Paper*. The committee's initiatives included the design of a small button, sporting the national theme on a background of maple leaves, that all federal employees were encouraged to wear throughout the week. Activities for National Public Service Week 1998 are well under way with a view to building on the successes of 1997.

## **Other Related Activities**

The council also participated in a number of centrally managed *La Relève* initiatives and activities:

- The council participated in a May 1997 meeting with the Committee of Senior Officials subcommittee on *La Relève*.

- Council members nominated employees from the region to participate in the Workforce of the Future consultation held in Vancouver and also provided comments to the task force on the draft Workforce of the Future document.
- The council has hosted visits by several members of the *La Relève* Task Force to the Alberta region.

## **Our Vision**

As a result of a strategic directions workshop undertaken in the fall of 1997, the council has embraced the theme of providing leadership to the federal public service. Many of the council's initiatives are being built on this theme.

# Pacific Council of Senior Federal Officials

## Overview

In the Spring of 1997, the Pacific Council of Senior Federal Officials established a committee to identify key regional human resources management needs and issues related to new management challenges. The committee identified four critical needs:

1. Regional employees need increased opportunities to gain the work experience and training necessary for career progression.
2. Ways and means of hiring and keeping increased numbers of staff with minority language skills are needed to better serve the large and growing population of minority communities in the region and to meet certain regulatory obligations.
3. Senior local human resources leadership is needed to help direct strategic policy issues in human resources management.
4. Cost-of-living barriers to recruitment and retention of staff at middle to upper management levels and staff in high-demand, specialized technical occupations must be addressed.

## Evolving Council Role

Resolving these and other horizontal issues successfully will depend on a co-operative effort among departments, as well as between the region and central agencies. To that end, the council has reviewed its mandate and has undertaken to work together proactively on these issues and to assist the central agencies and national agenda related to key regional concerns. The council has focused on initiatives that promote interdepartmental partnerships and has worked with the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission to find potential solutions. Practical steps taken in learning to work together include

- Exploration of a union–management forum model to succeed the Joint Adjustment Committee (including a broadly based interdepartmental assignment program)
- Organizing a workshop on client-centred service delivery, sharing both municipal and provincial as well as federal experiences
- Setting up a joint business resumption site

- Stewardship of the Youth Internship Program
- Undertaking a policy research initiative related to the issue of British Columbia's role in the federation

## **Action on *La Relève* Issues**

***Career Progression.*** It is difficult for federal employees in the Pacific Region to obtain the central agency experience needed to facilitate career progression. To address this problem, the council is supporting employee exchanges and assignments through interdepartmental co-ordination and increased linkages with the British Columbia government. The council has worked with the Privy Council Office to obtain a formal memorandum of understanding with the province on employee exchanges.

The council has also discussed with central agencies ways of establishing an equivalency mechanism which would acknowledge that regional or provincial government experience could constitute valid, appropriate, and acceptable experience in the assessment of career advancement. Corporate management development programs are being modified to reflect regional perspectives and experience.

***Minority language skills.*** There is an acute need for public servants with minority language skills in British Columbia's lower mainland, with its increasingly diverse cultural milieu. Currently employees voluntarily provide service in other languages where possible, but managers cannot direct staff to provide these services nor reward them for working in other languages. The Pacific council raised this issue with central agencies, which are currently examining either granting points in the Universal Classification Standard, which would involve the collateral issue of measuring levels of competence, or paying a flat bonus.

***Leadership on strategic policy issues.*** An interdepartmental mentoring program has been put in place to provide opportunities to discuss such issues as leadership competencies required to work in an ever-changing public service. This program will feature a two-way exchange of ideas in keeping with the concept of continuous improvement and learning.

***Cost-of-living barriers.*** Recruitment and retention of qualified staff is very difficult in the lower of British Columbia mainland because federal pay levels are far below the market levels. Higher costs of living in this area of the province cause successful candidates on internal national competitions to refuse job offers. This is a particular problem in the case of highly specialized occupations. The council is currently working to document the impact of cost-

living factors on operations in the region and has raised the issue with the Treasury Board Secretariat. This issue is being considered as part of the review of compensation policy, and various other options are being explored.

## **Linkages**

The council is promoting linkages by putting a link to *La Relève* in the council Web site, and working with the Pacific Forum of Human Resources Managers in information sharing on human resources management issues. As well, links have been established with the Business Technology Steering Committee and the British Columbia Federal Communicators Network.

## **Emerging Trends**

In attempting to play a more significant role in the management of horizontal management issues, the council will face a number of barriers intrinsic to new ways of doing business. The council is therefore committed to efforts that promote co-operation among departments and between the region and central agencies on shared issues, including human resources management.

**Leadership pour les questions relatives aux politiques stratégiques.** Un programme d'encadrement interministériel a été mis sur pied afin de susciter des occasions de discuter de questions comme les qualités de meneur qui sont requises pour travailler dans une fonction publique en évolution constante. Ce programme favorisera un véritable échange d'idées, conformément au principe de l'amélioration et de l'apprentissage continus.

**Obstacle posé par le coût de la vie.** Le recrutement et le maintien en poste de personnel qualifié, dans le sud-ouest de la province, sont très difficiles parce que les niveaux salariaux de l'administration fédérale sont très inférieurs à ceux du marché. Comme le coût de la vie est sensiblement élevé dans ce secteur, les candidats reçus aux concours nationaux internes refusent les offres. Le problème est particulièrement grave dans le cas de postes exigeant des compétences hautement spécialisées. Le CHFFRP est en train de documenter l'incidence de ce problème sur les services de la région et a soulevé la question auprès du Secrétaire du Conseil du Trésor. Le dossier fait l'objet d'une étude dans le cadre de l'examen actuel de la politique de la rémunération, et l'on envisage diverses possibilités.

## Maillages

Le Conseil favorise les maillages en insérant dans son site Web un lien conduisant à la page de *La Relève*, et en travaillant avec le Forum du Pacifique des gestionnaires des ressources humaines à l'échange d'information sur les questions touchant la gestion de ces ressources. De plus, des maillages ont été établis avec le Comité directeur de la technologie d'entreprises et le Réseau fédéral des communicateurs de la Colombie-Britannique.

## Tendances nouvelles

En vue de jouer un rôle plus significatif en ce qui concerne les questions relatives à la gestion des ressources humaines, le CHFFRP devra surmonter des obstacles inhérents au mode de fonctionnement actuel. Le Conseil s'engage donc à promouvoir la coopération entre les ministères, et entre la région et les organismes centraux, en ce qui a trait aux enjeux communs, incluant la gestion des ressources humaines.

**Connaissance des langues des minorités.** Il y a un besoin pressant de fonctionnaires capables de s'exprimer dans les langues des minorités dans la partie sud-ouest de la Colombie-Britannique, où le milieu culturel se fait de plus en plus diversifié. À l'heure actuelle, les employés offrent volontiers des services dans d'autres langues lorsque c'est possible, mais les gestionnaires ne peuvent pas ordonner aux membres du personnel de fournir ces services ni les récompenser pour leur travail dans d'autres langues. Le CHFFRP a soulevé la question auprès des organismes centraux, qui envisagent actuellement soit d'accorder des points en conformité avec la Norme générale de classification, ce qui entraînerait la difficulté connue de mesurer les niveaux de compétence, soit de verser une prime forfaitaire.

**Avancement professionnel.** Il est difficile, pour les employés fédéraux de la région du Pacifique, d'acquiescer l'expérience du fonctionnement des organismes centraux dont ils ont besoin pour l'avancement de leur carrière. Face à ce problème, le Conseil encourage les échanges et les affectations d'employés au moyen d'une coordination interministérielle et de la multiplication des maillages avec le gouvernement de la Colombie-Britannique. Le Conseil a travaillé en collaboration avec le Bureau du Conseil privé en vue de conclure un protocole d'entente officiel avec la province à cet égard. Il a également discuté, avec les organismes centraux, de l'établissement d'un mécanisme d'équivalences par lequel on reconnaîtrait que l'expérience au sein des administrations régionales ou provinciales peut constituer une expérience valable, pertinente et acceptable dans le cadre d'une évaluation en vue d'un avancement professionnel. Les programmes ministériels de perfectionnement des gestionnaires sont en train d'être modifiés de manière à tenir compte des perspectives et de l'expérience régionales.

## Action concernant les enjeux de La Relève

- une initiative de recherche stratégique touchant la question du rôle de la Colombie-Britannique dans la fédération.
- l'administration du Programme de stages pour les jeunes;
- l'établissement d'un site de rechange conjoint;
- l'organisation d'un atelier sur la prestation de services axée sur le client, qui intégrerait des expériences vécues sur le plan tant municipal et provincial que fédéral;
- l'examen d'un forum type syndical-patronal qui remplacerait le Comité mixte d'aide à l'adaptation (incluant un programme élargi d'affectations interministérielles);

# Le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de la région du Pacifique

## Aperçu

Au printemps 1997, le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de la région du Pacifique (CHFFRP) a mis sur pied un comité chargé de définir les principaux besoins et enjeux régionaux en matière de gestion des ressources humaines, compte tenu des nouveaux défis de gestion. Le comité a décelé quatre besoins critiques :

1. le personnel régional a besoin d'un nombre accru d'occasions d'acquérir l'expérience de travail et la formation nécessaires pour avancer sur le plan professionnel;

2. il faut trouver le moyen de recruter et de maintenir en poste un plus grand nombre d'employés capables de s'exprimer dans les langues des minorités, afin de mieux servir la population importante et grandissante des communautés minoritaires de la région du Pacifique et de respecter certaines obligations énoncées dans les règlements;

3. le leadership fourni par des cadres supérieurs locaux est nécessaire pour déterminer l'orientation stratégique qu'il convient de donner à la gestion des ressources humaines;

4. il faut s'efforcer d'abattre l'obstacle posé par le coût de la vie au recrutement et au maintien en poste de cadres intermédiaires et supérieurs et de techniciens spécialisés dans les domaines où la demande est très forte.

## Evolution du rôle du Conseil

Pour répondre efficacement aux besoins exposés ci-dessus, ainsi qu'à d'autres questions horizontales, il est nécessaire de favoriser la coopération entre les ministères, d'une part, et entre la région et les organismes centraux, d'autre part. Le Conseil a donc révisé son mandat afin de permettre aux membres de travailler à résoudre les difficultés de façon proactive, en équipe, et de manière à pouvoir appuyer les organismes centraux et le programme national en ce qui concerne les enjeux régionaux clés. Le Conseil a mis l'accent sur des initiatives qui facilitent les partenariats interministériels et a travaillé de concert avec le Secréariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique afin d'en arriver à des solutions possibles. Les mesures pratiques que l'on a prises pour apprendre à travailler ensemble comprennent :

## Activités connexes

Le Conseil a en outre participé à un certain nombre d'initiatives et d'activités nationales dans le cadre de *La Relève* :

- Il a pris part, en mai 1997, à une réunion avec le sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires sur *La Relève*.
- Les membres du Conseil ont choisi des employés de la région qui se rendront à Vancouver afin de participer aux consultations sur la main-d'œuvre de demain, et ils ont également formulé des commentaires sur le document provisoire du groupe de travail.
- Le Conseil a accueilli plusieurs membres du groupe de travail *La Relève*, en visite dans la région de l'Alberta.

## Notre vision

À la suite d'un atelier sur les orientations stratégiques qui s'est tenu à l'automne 1997, le Conseil a adopté le thème « Assurer le leadership dans la fonction publique fédérale », qui sert de fondement à beaucoup de ses nouvelles initiatives.

séances, les participants ont pu se renseigner sur les « pratiques exemplaires » de l'Alberta et des Territoires du Nord-Ouest et sur les travaux du Groupe fonctionnel axés sur les communications et les cadres intermédiaires. Un groupe d'experts composé de fonctionnaires fédéraux occupant des postes de différents niveaux au sein de leur organisme, dans la région de l'Alberta, a soulevé un intérêt particulier. Chacun des experts a donné sa propre interprétation de *La Relève* et a expliqué comment il avait intégré dans sa vie professionnelle et personnelle les valeurs et principes qui sous-tendent cette initiative.

## Centres de carrière

Sous les auspices du Comité mixte de réaménagement de l'Alberta et des Territoires du Nord-Ouest, le Conseil a collaboré à la mise sur pied de l'Edmonton Career Centre et du Calgary Transition Centre. Ces centres offrent des services de transition et des services d'avancement professionnel aux fonctionnaires fédéraux. L'Edmonton Career Centre a également conclu une entente avec la Ville d'Edmonton pour offrir des services de transition aux employés municipaux touchés par la restructuration de la Ville. L'aventir et le rôle de ces centres font l'objet d'une évaluation dans le cadre d'une discussion plus vaste sur l'aventir des activités patronales-syndicales.

## Etablissement et soutien des collectivités fonctionnelles dans la région

Au cours de la dernière année, par l'intermédiaire du Conseil des services communs de l'Alberta, le Conseil régional a collaboré à l'établissement de comités interministériels dans les secteurs des finances et de l'informatique, et offert un appui continu aux collectivités des ressources humaines et des communications de la région de l'Alberta. Ces collectivités fonctionnelles offrent en retour de l'aide et du soutien au Conseil à l'égard de diverses initiatives, en fonction des occasions qui se présentent.

## Fierté dans la fonction publique

Pour célébrer la Semaine nationale de la fonction publique, en 1997, un comité interministériel de fonctionnaires fédéraux a élaboré un programme d'activités étalées sur une semaine complète. Le thème national était : « Fiers de servir les Canadiennes et les Canadiens », et le thème albertain rappelait qu'au-delà des formalités administratives, il y a des gens. Au nombre des initiatives du comité, signalons la conception d'un petit insigne rappelant le thème national sur un fond de feuilles d'érable, que tous les fonctionnaires fédéraux ont été invités à porter pendant la semaine. L'organisation des activités de la Semaine nationale de la fonction publique de 1998 va bon train, et mise sur les succès remportés en 1997.

insuffisant. Selon une évaluation effectuée en mars 1998, les participants établissent des relations qui favorisent leur épanouissement à la fois professionnel et personnel.

### Programme d'affectations interministérielles

Conjointement avec la Commission de la fonction publique (CFP), le Conseil a lancé un programme d'affectations interministérielles au début de 1998. Cette initiative a pour but de permettre aux fonctionnaires fédéraux de l'Alberta et des Territoires du Nord-Ouest d'élargir leurs connaissances, leurs compétences et leurs aptitudes en les faisant participer à des affectations d'apprentissage dans différents ministères fédéraux. Le programme est offert aux employés nommés pour une période indéterminée de tous les groupes et niveaux; ils doivent toutefois répondre aux critères de sélection. Les ministères affichent les occasions d'affectation sur le *Publiservice* et les employés sont encouragés à utiliser la procédure d'inscription en direct pour déterminer leur admissibilité. Les ministères et employés participants feront l'objet, en décembre 1998, d'un sondage visant à évaluer l'efficacité globale du programme.

### Programme d'échanges de perfectionnement

Au nom du gouvernement du Canada, le Conseil a négocié un protocole d'entente avec le gouvernement de l'Alberta en vue d'établir un programme d'échanges de perfectionnement. Le choix des candidats de la fonction publique fédérale respecte l'ordre de priorité suivant : personnes choisies par leur ministère en collaboration avec le Conseil; participants au programme Cours et affectations de perfectionnement ou au Programme des stagiaires en gestion; participants au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs ou au Processus de préqualification des sous-ministres adjoints. La mise en œuvre du programme est gérée par le Conseil, conjointement avec la CFP et le Personnel Administration Office du gouvernement de l'Alberta. On envisage de mettre sur pied des initiatives semblables avec les villes d'Edmonton et de Calgary ainsi qu'avec certaines universités.

### Atelier sur *La Relève* – Réponse de l'Alberta

En décembre 1997, en collaboration avec l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada, le Conseil a tenu un atelier d'une journée et demie traitant des moyens dont disposent les employés pour améliorer le fonctionnement de leur milieu de travail. L'atelier a attiré plus de 200 participants; il comportait des exposés sur les sujets suivants : la fierté et la reconnaissance; la main-d'œuvre de demain; l'éthique et les valeurs. Le sous-ministre responsable de l'Executive Council of Alberta et le sous-greffier du Conseil privé ont prononcé des discours-programmes. Au cours des autres

# Le Conseil albertain des hauts fonctionnaires fédéraux

## Aperçu

En établissant ses priorités stratégiques pour 1997-1998, le Conseil albertain des hauts fonctionnaires fédéraux a cerné trois importantes questions de ressources humaines ayant une incidence sur la région. D'abord, la réduction des effectifs de l'administration publique fédérale, à la suite de l'Examen des programmes et de la Diversification des modes de prestation des services. Plus particulièrement, le Conseil s'inquiète du fait que les possibilités d'affectations horizontales ou d'affectations de perfectionnement, dans la collectivité de la haute direction (EX) surtout, de même que les chances d'avancement, se font de plus en plus rares.

Ensuite, il règne un malaise général dans l'ensemble de la fonction publique. La période encore récente de changements rapides a déstabilisé l'administration fédérale, faisant naître chez les fonctionnaires un sentiment d'incertitude encore intense à un moment où les clients exigent de meilleurs services.

Finalement, le Conseil note le faible taux de participation des régions aux programmes ministériels à l'intention des cadres de direction. Il estime en fait que le faible taux de participation des régions pourrait porter atteinte à la vocation même de ces programmes.

En réaction aux difficultés indiquées ci-dessus et dans l'esprit de *La Relève*, le Conseil a lancé tout un éventail d'initiatives de gestion des ressources humaines au cours de 1997-1998, ou y a participé.

## Réseau albertain de mentorat

Parrainée à l'origine par le Centre canadien de gestion, en 1993, cette initiative a été renouvelée en 1997 afin de doter les cadres supérieurs et intermédiaires d'une structure leur permettant de discuter de questions importantes pour le secteur public. Le réseau albertain de mentorat comprend huit « cellules » à Edmonton et deux à Calgary, chacune étant composée de deux mentors et de quatre employés. Les mentors appartiennent au groupe EX ou l'équivalent; ils ont d'importantes responsabilités en matière de leadership et de gestion. Les employés proviennent quant à eux des niveaux EX moins 1, moins 2 ou moins 3; ou bien ils occupent actuellement des postes de cadres, ou bien on a reconnu chez eux des qualités de gestionnaire. La participation au réseau suscite un vif intérêt, quoique le nombre de gestionnaires pouvant jouer le rôle de mentors soit

*Agents de remplacement et de présentation.* Le CMRS a facilité le déploiement de 2 employés dont le rôle est de conseiller les personnes visées par un réaménagement des effectifs. Ils sont une source de conseils éclairés et d'appui pour les fonctionnaires fédéraux qui sont touchés par ces mesures. Durant les 12 derniers mois, les 2 agents de remplacement ont mené 521 entrevues pour conseiller les employés affectés ou excédentaires. Quatre-vingt-dix de ces entrevues ont été menées avec des groupes.

*Collaboration syndicat-direction.* Une vision et des valeurs communes se sont établies, et la collaboration s'est révélée efficace.

*Gestion de la diversité. Projet de sensibilisation à la diversité.* Un projet a été mis sur pied pour évaluer le niveau de la diversité dans toute la province. Le rapport du groupe de travail renferme cinq recommandations auxquelles on est en train de donner suite : (1) obtenir l'appui des cadres supérieurs pour une initiative de sensibilisation visant à améliorer la gestion de la diversité dans toute la province, (2) utiliser les programmes d'étudiants pour promouvoir la diversité, (3) utiliser l'encadrement et l'observation au poste de travail, (4) faire passer des entrevues de sortie, (5) établir des groupes interministériels de soutien.

## 2. Gestion des communications

Le Conseil de la Saskatchewan a entrepris plusieurs projets qui visent à accroître les communications et les consultations dans la province et avec les organismes centraux.

*Coordination.* Un directeur et un adjoint à temps partiel ont été recrutés pour le Secrétariat du Conseil de la Saskatchewan. Ils apportent un soutien indispensable aux activités du Conseil, coordonnent ses plans d'activités et accroissent les communications avec les membres du Conseil, les employés de la fonction publique en Saskatchewan et les organismes centraux.

*Communications avec les organismes centraux.* Des conférenciers venant des organismes centraux et d'organismes de l'extérieur assistent régulièrement aux réunions du Conseil pour donner des informations, échanger des idées et recevoir les observations des membres. Ces rencontres facilitent aussi la discussion de questions et de politiques horizontales qui touchent les employés fédéraux et les services aux citoyens.

*Programme de formation interministérielle. Formation coordonnée.* Comme nos employés sont dispersés dans toute la province et que notre effectif est faible, il a toujours été difficile d'obtenir un nombre suffisant d'inscriptions pour justifier la tenue de cours de formation au niveau local. Les ministères envoient donc leurs employés suivre des cours dans d'autres provinces, et doivent par conséquent assumer des frais de déplacement considérables. Le Programme de formation interministérielle, coordonné par les centres de formation professionnelle, a facilité l'organisation de cours au niveau local et a permis des épargnes appréciables de temps et d'argent, ainsi que nous l'avons signalé plus haut.

*Partenariat d'apprentissage.* Le Comité de formation interministérielle s'est joint au Partenariat intergouvernemental d'apprentissage de la Saskatchewan et a coparrainé deux ateliers (*Leading Organizational Change and Human Transition et Developing New Strategies for Leading and Managing in the New Workplace*) à l'intention des fonctionnaires fédéraux, des fonctionnaires provinciaux, des employés d'université et des employés de sociétés d'État.

*Initiatives spéciales.* Le Comité mixte de restructuration de la Saskatchewan (CMRS) a organisé, avec l'appui de tous les ministères, une importante activité d'apprentissage appelée *Prise en charge*. Cette activité s'inspire d'un modèle élaboré dans les provinces de l'Atlantique par Développement des ressources humaines Canada, et vise surtout la gestion de la vie professionnelle et personnelle de l'employé. Trente animateurs locaux ont été formés pour offrir cette occasion d'apprentissage à tous les fonctionnaires fédéraux de la province.

*Réaménagement des effectifs.* Le CMRS est très actif au chapitre du réaménagement des effectifs, et un dialogue continu a été engagé avec les représentants syndicaux. Le niveau de confiance et de collaboration entre les 15 membres du comité est élevé, et il en a résulté les initiatives suivantes.

*Bureau d'échanges.* Des listes des employés « affectés » ou « suppléants » sont distribuées régulièrement aux ministères pour faciliter les échanges d'employés et minimiser les effets négatifs du réaménagement des effectifs. Depuis juin 1995, des 211 employés affectés qui se sont inscrits, 82 ont été replacés grâce au bureau d'échanges.

*Journées de courtage.* Des journées de courtage ont été organisées pour faciliter la rotation, le déploiement, la mutation et le perfectionnement des employés de toute la province. Ces événements ont lieu chaque mois et font intervenir les gestionnaires des ministères, les représentants syndicaux et le personnel des Ressources humaines. Des 82 placements notés plus haut, 21 sont le résultat des journées de courtage.

## 1. Gestion des ressources humaines

Quatre initiatives font partie de ce thème : (1) Activités des centres d'orientation professionnelle, (2) Programme de formation interministérielle, (3) Réaménagement des effectifs, (4) Gestion de la diversité.

**Activités des centres d'orientation professionnelle.** En raison de la dispersion des fonctionnaires fédéraux en Saskatchewan, deux centres d'orientation professionnelle ont été établis. Leurs locaux se trouvent dans des ministères fédéraux, à Regina et à Saskatoon. Le centre d'orientation professionnelle de Regina dessert Regina et la partie sud de la province, tandis que celui de Saskatoon dessert Saskatoon et la partie nord de la province. Le comité directeur qui surveille les activités des centres d'orientation professionnelle est composé de sept membres, soit deux représentants du Conseil et du syndicat, deux professionnels des ressources humaines et le chef du bureau des ressources humaines du Conseil.

**Matériel d'apprentissage.** On effectue régulièrement l'évaluation et la mise à jour des instruments et du matériel d'apprentissage afin de préserver leur utilité et leur validité. Chaque centre a une bibliothèque d'environ 2 400 documents sous forme de livres, de cassettes audio et vidéo et de CD ROM, et compte aussi deux postes de travail informatisés entièrement équipés, auxquels s'ajoutent les logiciels pertinents. En 1996-1997, les employés ont emprunté environ 1 700 articles.

**Service à l'échelle de la province.** Les conseillers en apprentissage des centres d'orientation professionnelle se rendent régulièrement dans les petites villes de la province, afin de fournir du matériel et des occasions d'apprentissage aux fonctionnaires fédéraux.

**Services de conseils.** Les deux centres offrent aux employés des services de renseignements et de conseils en planification professionnelle. Au cours de l'exercice 1996-1997, ils ont reçu plus de 4 000 demandes de renseignements et ont donné plus de 200 séances de counselling.

**Possibilités d'apprentissage.** Les centres ont coordonné et facilité des ateliers interministériels et d'autres activités de formation à l'intention des fonctionnaires fédéraux. Ces activités se sont révélées particulièrement utiles et économiques, et continueront à répondre aux besoins des employés. Pour l'année civile 1997, environ 400 fonctionnaires fédéraux ont participé dans la province à des cours de formation qu'ils n'auraient pas pu suivre autrement sans se déplacer. On estime que les épargnes réalisées ont dépassé 100 000 dollars.

# Le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de la Saskatchewan

## Contexte

La province de la Saskatchewan est la huitième pour le nombre de fonctionnaires fédéraux. Le 31 mars 1997, ils étaient 5 061. Sur ces 5 061 fonctionnaires fédéraux, 4 287 étaient des employés nommés pour une durée indéterminée, et 774 étaient des vacataires ou des employés occasionnels. Ces fonctionnaires desservent l'une des régions du Canada où la population est la plus clairsemée. Environ 81 p. 100 des habitants de la province vivent en dehors de Regina, et 60 p. 100 vivent en dehors de Saskatoon.

Le profil de la fonction publique fédérale en Saskatchewan, au 31 mars 1997

	Hommes	%	Femmes	%	Total	%
Regina	739	28,8	959	38,5	1 698	33,6
Saskatoon	714	27,8	731	29,3	1 445	28,6
Autres villes et régions rurales de la Saskatchewan	1 114	43,4	804	32,2	1 918	37,8
<b>Total</b>	<b>2 567</b>	<b>50,7</b>	<b>2 494</b>	<b>49,3</b>	<b>5 061</b>	<b>100,0</b>

Secrétariat du Conseil du Trésor, *Statistiques de l'emploi pour la fonction publique fédérale*, 1<sup>er</sup> avril 1996 — 31 mars 1997.

Depuis le 31 mars 1996, la taille de la fonction publique en Saskatchewan a diminué de 409 employés, soit une réduction de 7,5 p. 100; entre le 31 mars 1995 et le 31 mars 1997, la diminution a été de 824 employés, ce qui représente une baisse de 14 p. 100.

## Le Conseil — Secteurs d'intervention de La Relève

Le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de la Saskatchewan, conscient du nombre de fonctionnaires fédéraux, de la dispersion géographique des employés et des points de service, du faible nombre de fonctionnaires fédéraux occupant des postes de direction, de l'importance des changements organisationnels qui sont survenus dans les ministères fédéraux, et enfin des besoins des employés, a dirigé son attention sur deux thèmes : (1) la gestion des ressources humaines — valoriser nos employés, (2) la gestion des communications — tenir les employés informés.

devenir autonomes, à gérer leur propre carrière et à garantir leur aptitude à l'emploi. *Le rive en milieu d'emploi* porte sur le stress et les questions liées à la santé.

En novembre 1997, le CRRE a financé une première séance de formation traitant de la gestion des conflits et de la négociation fondées sur les principes. Le cours visait à donner aux employés les outils dont ils ont besoin pour résoudre les problèmes et les conflits en milieu de travail tout en respectant leurs intérêts et leurs valeurs.

La planification d'un atelier portant sur la revalorisation du sentiment communautaire (*Re-creating Community*) est terminée. On y développera des aptitudes qui permettront d'accroître le rendement au travail, telles que la prise d'initiatives, la synergie entre coéquipiers et la collégialité. L'atelier touchera aussi à l'influence qu'exerce la prise en charge de sa propre personne sur l'efficacité et le succès professionnels.

## ***La Relève : mise en œuvre***

Afin d'aider les ministères à élaborer et à mettre en œuvre leurs propres plans et stratégies dans le cadre de *La Relève*, le Conseil fédéral, de concert avec la Commission de la fonction publique, a tenu vers la fin de septembre 1997 un atelier de cinq jours. L'exercice a permis de donner aux participants des renseignements à jour et des outils pratiques, et de les préparer à être des promoteurs du changement au sein de leur propre ministère.

Pendant cinq jours, les participants ont élaboré des propositions pour *La Relève* à l'intention d'un ministère et de deux groupes, soit celui des communicateurs et celui des cadres intermédiaires. Au terme de l'exercice, les stratégies de mise en œuvre des initiatives de *La Relève* ont été présentées aux participants et à un groupe de cadres de la fonction publique, afin d'obtenir leur réaction et de susciter une discussion informelle.

L'atelier devait servir de tremplin aux activités des membres de la fonction publique fédérale du Manitoba. Plusieurs mesures de suivi ont été prises, dont la planification d'une initiative importante, de la part du Conseil fédéral, en réponse aux recommandations touchant les cadres intermédiaires. Par ailleurs, des conseils d'autres régions ont organisé des ateliers du même genre pour planifier et mettre en œuvre des initiatives de *La Relève* adaptées à leur situation et à leurs priorités.

## Vue d'ensemble

En réponse à une invitation du Groupe de travail *La Relève*, le Conseil fédéral de la région du Manitoba a préparé un plan pour la mise en œuvre de plusieurs initiatives en matière de gestion des ressources humaines, au cours de l'année financière 1997-1998. Les propositions du Conseil avaient notamment pour thème l'élaboration conjointe, par des gestionnaires et des représentants des employés, d'initiatives axées sur l'avenir de la fonction publique.

## Apprentissage

Fort de l'expérience du Comité de réexamen du réaménagement des effectifs (CRRE), soit le comité conjoint d'aide à l'adaptation au Manitoba, le Conseil fédéral a mis l'accent sur l'aide offerte aux employés qui doivent s'adapter aux changements continus en milieu de travail. Ce faisant, il a modifié et adapté les structures et les mécanismes existants.

En 1991, le Conseil avait établi et financé un programme de mobilité interministérielle des employés (PMIE), élaboré en consultation avec les représentants des employés. On voulait ainsi créer un mécanisme permettant le détachement temporaire d'employés, et appuyer les programmes d'échange entre les ministères. Le PMIE, informatisé et interactif, permettait aux employés qui cherchaient à élargir leur expérience de travail de demander un détachement et de définir leurs compétences. De leur côté, les cadres disposaient d'un outil de recrutement supplémentaire pour répondre à des besoins particuliers.

Le PMIE a été créé dans la foulée du projet de renouvellement Fonction publique 2000. Plus tard, on l'a étendu pour inclure les programmes interministériels de formation professionnelle, et on lui a donné le nom qu'il porte aujourd'hui, soit le Programme interministériel de la gestion de carrière (PIGC). En 1995, le CRRE lui a confié le mandat de coordonner la formation de transition et d'en assurer la prestation aux employés de tous les ministères.

Au cours des six premiers mois de l'année financière 1997-1998, le CRRE a financé 19 ateliers donnés par le PIGC à 700 employés, dans 7 villes du Manitoba et du Nord-Ouest ontarien.

Ces ateliers comprennent le module *Careers in Motion*, qui renseigne sur la planification financière, la prise en charge de sa carrière, le potentiel du raisonnement créateur et de la pensée critique, et la création d'un milieu propice à l'apprentissage. Le cours *Que vous réserve l'avenir?* aide les employés à

## Communications

En mars 1998, on a lancé une page d'accueil qui permet aux membres de se tenir au courant du travail du Conseil. En avril 1998, on lancera, pour les fonctionnaires fédéraux, un bulletin électronique qui servira de tribune, informera des événements de la région et fera connaître les meilleures méthodes.

## Reconnaissance

Le Conseil s'est engagé à reconnaître les réalisations des employés et à encourager la fierté à l'égard des services que nous rendons aux Ontariens. Pendant les jours conduisant à la Semaine nationale de la fonction publique de 1997 et au cours de la Semaine, on a tenu plus de 50 cérémonies de reconnaissance du mérite.

En mars 1998, le Conseil a lancé un programme de reconnaissance visant à accroître la fierté collective et à célébrer les réalisations. Le Prix annuel du Conseil reconnaît les mérites des équipes et des personnes de toute la fonction publique fédérale qui ont accompli des travaux exceptionnels reflétant les priorités du Conseil. Les premiers lauréats seront annoncés pendant la Semaine nationale de la fonction publique de 1998.

## L'avenir

Le Conseil ne se consacre plus seulement à l'échange d'information; aujourd'hui, il est davantage axé sur l'action et les résultats. Les membres du Conseil travaillent en collaboration pour améliorer la prestation des services gouvernementaux auprès des Ontariens et pour renouveler la fonction publique.

- Renforcer et compléter les programmes actuels de perfectionnement de la fonction publique, en offrant des affectations à court et à long terme aux organismes centraux de l'Ontario, lesquelles seraient considérées comme expérience pertinente au sein de la fonction publique fédérale.
- Partager les compétences établies par le Centre de leadership de l'Ontario, afin d'améliorer la connaissance de la gestion du secteur public.
- Créer un groupe de gestionnaires supérieurs éventuels où la Province de l'Ontario pourrait puiser de précieuses compétences pour les organismes centraux et les ministères, au niveau tant du cadre supérieur que de la relève.
- Améliorer les compétences des gestionnaires supérieurs à fort potentiel au moyen d'échanges d'emplois.

## Programme d'échange ministériel

Conjointement avec le Centre de leadership de la Province de l'Ontario, le Conseil a parachevé un protocole d'entente relatif à un programme d'échange ministériel. Approuvés en janvier 1998 par le greffier du Conseil privé et le secrétaire du Cabinet du Canada ainsi que par le secrétaire du Cabinet de l'Ontario, les objectifs du programme sont les suivants :

**Des mots à l'action.** Aperçu de l'effectif de l'avenir, fierté et reconnaissance; valeurs et déontologie; culture d'apprentissage; diversité; nouveaux rapports syndicat-direction; mobilité interministérielle et intergouvernementale; gestion du groupement de compétences.

**Accent sur les résultats.** Introduction de méthodes de surveillance et de mesure du rendement qui permettent aux gestionnaires de déterminer si l'on accomplit des progrès et de déceler les cas qui nécessitent une attention complémentaire.

**Édification d'une collectivité.** Nature et ampleur de l'interdépendance dans le secteur public de l'avenir; nécessité et pertinence d'une collectivité; rapport avec *La Relève*; rôles des membres de la collectivité; répercussions sur la culture actuelle du secteur public.

professionnel. Les recommandations consécutives à l'atelier étaient à la base d'un suivi du Conseil. L'atelier a porté, entre autres, sur les thèmes et les sujets suivants :

La responsabilité première du directeur du Conseil, qui vient d'être nommé, consiste à formuler et à appliquer les recommandations liées à ces quatre priorités.

## La main-d'œuvre en transition

Le Conseil est parvenu à promouvoir *La Relève* en appuyant activement les initiatives conçues par le CMAO. On a dispensé avec succès nombre de cours de formation à plus de 3 000 fonctionnaires fédéraux directement ou indirectement touchés par le réaménagement et la compression ministériels. Deux de ces cours visaient à guider et à rassurer ces employés.

## Un fossé à combler

Fort de l'appui du Sous-comité des ressources humaines du Conseil, le CMAO a organisé 50 ateliers d'acquisition d'aptitudes destinés à aider les personnes touchées à faire face à la perte d'un emploi permanent et à se préparer pour leur prochain emploi. Quelque 1 500 employés ont participé aux ateliers. Cette initiative a non seulement répondu aux besoins des participants, mais aussi relevé le moral de tous les membres du CMAO qui ont contribué au succès des ateliers. Le Comité directeur mixte national du réaménagement a déclaré qu'il s'agissait d'un grand succès.

## Concrétiser *La Relève*

Le Conseil a collaboré étroitement avec les organismes centraux pour parer les ateliers de *La Relève*, qu'il s'agisse de favoriser une prise de conscience au moyen d'exposés présentés par le Groupe de travail de *La Relève* ou d'élaborer des mesures concrètes par l'intermédiaire d'ateliers interactifs.

Le premier atelier, tenu en mai 1997, a réuni des membres de la CFP, du Conseil, du Sous-comité des ressources humaines ainsi que des comités mixtes de réaménagement régionaux et locaux. À la suite de l'exposé du Groupe de travail, les groupes de l'atelier (représentant quatre régions de la province) ont avancé des idées sur la façon de multiplier les possibilités de mobilité et d'apporter des améliorations au lieu de travail. Ces idées ont jeté les bases des recommandations formulées ultérieurement par le Sous-comité des ressources humaines.

En février 1998, le Conseil a parrainé un deuxième atelier de *La Relève*. Un échantillon représentatif des employés fédéraux a fait l'expérience pratique de l'application de *La Relève* aux échelons ministériel, fonctionnel ou

Le Conseil fédéral de l'Ontario s'est fixé comme priorités interdépendantes de comprendre et de faire connaître le rôle changeant du gouvernement, le fonctionnaire fédéral, ainsi que des moyens innovateurs et créatifs de fournir les services gouvernementaux. Le point central de ces priorités consiste à mieux comprendre les ressources humaines comme question de gestion, de même qu'à recueillir et appliquer les connaissances obtenues du travail de plusieurs sous-comités.

## Opération santé et bien-être ministériels

Par l'intermédiaire d'un réseau du Sous-comité des ressources humaines, du Comité mixte d'aménagement de l'Ontario (CMAO) et en partenariat avec la Commission de la fonction publique (CFP), le Conseil s'emploie à rétablir la fierté au sein de la fonction publique en Ontario.

Une des premières réussites du Conseil a été la production d'un document d'orientation des ressources humaines. Vingt et un participants du groupe de discussion, représentant les employés et la direction, ont défini quatre grandes priorités, en matière de ressources humaines, à la réalisation desquelles on peut travailler de façon horizontale dans tous les ministères fédéraux établis en Ontario :

1. *Mobile.* Encourager et faciliter la mobilité au sens le plus large du terme; utiliser les affectations, les nominations, les détachements et les programmes de perfectionnement dans tous les secteurs et les axes d'organisation.
2. *Tribune interministérielle syndicat-direction.* Développer les possibilités d'interaction et de participation syndicat-direction.

3. *Site Web.* Etablir et entretenir des liens horizontaux et verticaux de communications interministérielles, afin notamment de diffuser les meilleures méthodes, de mettre en valeur les améliorations que connaît la fonction publique et de signaler les réalisations des fonctionnaires.

4. *Porte-parole régional.* Agir en qualité de porte-parole pour les questions régionales, en essayant d'influencer les décisions des organismes centraux. Le Conseil s'était déjà attribué ce rôle; le groupe de discussion a souligné la valeur qu'y attachent tous les membres.

À l'automne 1997, le Conseil a mis sur pied un nouveau programme de reconnaissance. Ce programme permet aux plus hauts fonctionnaires de la Région du Québec de souligner de façon très remarquée les initiatives interministérielles, intergouvernementales et en partenariat avec le secteur privé qui ont contribué à rendre la fonction publique efficace et efficiente. Le programme a été présenté une première fois à l'occasion du colloque *Travailler ensemble vers l'an 2000 et au-delà*. En janvier 1998, les ministères et autres organismes de la région du Québec ont été invités à soumettre des candidatures.

reconnaissance.

En juin 1997, à l'occasion de la Semaine nationale de la fonction publique du Canada, le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Québec a signalé l'excellence de 18 initiatives interministérielles, et plus de 200 fonctionnaires fédéraux de la région du Québec se sont vu remettre un certificat de

## Reconnaissance

À l'appui des ateliers, le kiosque de *La Relève* a permis aux participants de consulter le récent rapport intitulé *La Relève : Un parti pris pour l'action* et de se tenir au courant de l'évolution du dossier.

perfectionnement, de rétention, de recrutement, etc.

La communauté informatique s'est prise en main et a produit un plan détaillé permettant le développement de ses membres aux prises avec des difficultés de perfectionnement, de rétention, de recrutement, etc.

## Résultats obtenus à ce jour

de s'assurer que les ministères les utilisent.

Le Comité sur la stratégie d'action a comme mandat d'étudier les outils et les mesures qui permettent de concrétiser l'objectif de renouvellement et de développement des ressources humaines, en examinant des moyens de perfectionnement, en créant des programmes d'échanges ou d'orientation professionnelle, en mettant sur pied des activités favorisant le maillage, etc.

Le Comité sur l'orientation a comme mandat de développer un outil qui permettra aux employés d'autres régions, d'autres paliers de gouvernement ou de l'extérieur qui viendront dans notre région dans le cadre d'un échange, de mieux connaître la fonction publique fédérale sur tout le territoire du Québec.

# Le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Québec

## Apérçu

En mai 1997, le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Québec a présenté son plan d'action régional pour *La Relève*. Celui-ci vise à ce que la région du Québec se dote de mécanismes interministériels favorisant le développement de son personnel, afin de s'assurer d'une relève qualifiée pour former une fonction publique moderne et dynamique; il vient compléter les plans ministériels spécifiques.

Plus particulièrement, nous nous sommes donné les buts suivants : trouver des solutions, en région, aux difficultés que pose la mobilité des effectifs; favoriser le développement de l'employabilité de nos employés; nous assurer d'un effectif représentatif des groupes cibles et des groupes de langue minoritaire; offrir des possibilités de cheminement professionnel à l'ensemble de nos employés; fournir un meilleur suivi ou un meilleur encadrement aux employés du programme Cours et affectations de perfectionnement et aux stagiaires en gestion; offrir des occasions de perfectionnement à nos cadres intermédiaires dans différents forums interministériels, afin de favoriser le maillage et d'analyser plus particulièrement certains groupes professionnels.

## Communication

À l'occasion de la Semaine nationale de la fonction publique, en juin 1997, le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Québec a produit un dépliant démythifiant ce qu'est *La Relève* dans son ensemble, pour la fonction publique fédérale, et présentant les composantes de notre plan régional. Ce dépliant a été distribué à tous les fonctionnaires fédéraux de la région du Québec, de même qu'aux différentes unités syndicales. En outre, un exposé a été donné aux membres du Comité conjoint interministériel sur le réaménagement des effectifs.

## Groupe de travail

À l'été 1997, quatre groupes de travail ont été formés afin de réaliser notre plan d'action. Tous les groupes sont dirigés par un membre du Conseil.

Le Comité sur les profils démographiques a comme mandat de dresser un portrait régional des effectifs du Québec, d'établir une projection pour les cinq prochaines années et de déterminer les facteurs ou les groupes qui posent des problèmes ou qui nécessiteront une attention particulière.

députés fédéraux. Le Conseil ne limite pas ses efforts de communication à l'intérieur du gouvernement fédéral; il communiquera également avec l'extérieur, s'il y a lieu.

## L'avenir

Pour conclure, nous voulons signaler l'intérêt que suscite chez nous l'approche horizontale de *La Relève*. Nous n'avons encore exploré qu'une infime partie de tout son potentiel.

La Direction des pensions de retraite de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a essayé une idée un peu différente. Des descriptions de postes génériques, au niveau AS-2, ont été redigées pour des emplois dans diverses divisions. Des plans de formation et de perfectionnement ont été dressés pour les employés qui cherchent un nouveau défi. Les employés vont d'une division à l'autre et acquièrent ainsi une expérience variée auprès de divers mentors, ce qui les prépare à occuper des postes plus élevés, lorsque ces derniers se libéreront. Cet outil s'est révélé très utile pour l'amélioration de la communication entre les divisions. Le Comité des ressources humaines est en train d'élaborer un système pour l'échange ou l'affectation d'employés dans tous les ministères fédéraux et entre les deux paliers de gouvernement, au Nouveau-Brunswick, avec la possibilité d'étendre le projet aux administrations municipales et au secteur privé. Le Conseil a montré l'exemple en offrant des affectations aux postes de directeur du Conseil, d'expert-conseil en ressources humaines et d'expert-conseil en matière de diversification des modes de prestation de services, ainsi qu'à un poste de soutien administratif pour le Comité conjoint d'aide à l'adaptation.

## Collaboration avec les autres comités

Le CHFFNB travaille également en collaboration avec le Comité conjoint d'aide à l'adaptation afin d'organiser une journée d'intervention une fois par mois. Ces réunions, qui rassemblent tous les agents de dotation des divers ministères, visent à placer les employés touchés par le réaménagement des effectifs dans des postes vacants ou encore dans des postes d'employés qui souhaitent prendre une prime de départ. Ces rencontres représentent un bon exemple de ce qui peut être accompli par la communication horizontale et la collaboration.

Les autres conseils des hauts fonctionnaires fédéraux du Canada atlantique sont intéressés par ce qui se passe au Nouveau-Brunswick, de sorte qu'il y a possibilité d'échanger de l'information et de mettre en œuvre des projets interprovinciaux.

## Communication

La communication est essentielle au succès des diverses initiatives. Le sous-comité des communications du CHFFNB travaille donc à l'élaboration d'un plan qui vise à favoriser des communications efficaces avec les employés de tous les ministères et à relever l'image des fonctionnaires fédéraux auprès du public. Une partie intégrale de nos plans consiste à amener les cadres supérieurs et les politiciens à reconnaître les efforts de nos employés et la valeur de la contribution qu'ils apportent au mieux-être de la population. Le CHFFNB a organisé à cette fin, en janvier 1998, une journée d'information à l'intention des

Le sous-comité de *La Relève* s'est réuni pour la première fois en octobre 1997. Le groupe comprenait 14 représentants de plusieurs organismes fédéraux, dont la Commission de la fonction publique. On a donné de l'information sur la conférence de *La Relève* qui a eu lieu à Winnipeg. Le groupe est parvenu à un consensus sur les points suivants, qui représentent des domaines possibles de collaboration interministérielle dans le cadre de *La Relève*, des mesures sont actuellement prises à cet égard : compétences de base; plans d'apprentissage; styles de gestion; formation; styles de leadership; mentorat; counselling par les pairs; imputabilité.

On s'est vite rendu compte que beaucoup de ministères s'occupaient de questions semblables et que l'on pourrait économiser les ressources en échangeant de l'information et en créant de petits groupes de travail pour collaborer sur des sujets particuliers. Les divers ministères sont à différentes étapes de leur mise en œuvre de *La Relève* et chacun a ses propres idées, qui peuvent maintenant être partagées de façon systématique avec les autres ministères fédéraux.

## Planification de carrière et possibilités de perfectionnement

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique a créé une possibilité d'affectation en consacrant un poste à temps plein au rôle de coordination de *La Relève*. Le titulaire représente l'organisme au sous-comité de *La Relève*. L'Agence a également réservé un certain nombre de postes de la région à des affectations de perfectionnement, afin de permettre le mouvement et le perfectionnement du personnel.

Le Service correctionnel du Canada (SCC) a mis en œuvre une stratégie de planification de la relève, en 1997, à la suite d'un sondage démographique qui a montré qu'un pourcentage élevé de gestionnaires pourraient prendre leur retraite dans les cinq prochaines années. Pour faire en sorte que des candidats soient prêts à postuler ces postes, on a évalué les employés intéressés à l'aide d'un énoncé de qualités préalable. Depuis, on leur donne des tâches qui leur permettent d'acquérir de l'expérience dans des postes vacants de diverses parties du Service, tout en étant encadrés par des gestionnaires. Le Service offre ainsi à son personnel une planification de carrière et des possibilités de perfectionnement motivantes, et se dote par le fait même d'un bassin d'employés qui seront prêts à remplacer les gestionnaires qui prendront leur retraite au cours des prochaines années. Le Service a distribué ce modèle aux autres organismes par l'entremise du CHFFNB, afin qu'ils puissent s'en inspirer. Si quelque un en manifeste l'intérêt, des affectations interministérielles pour le personnel du SCC et pour des employés d'autres ministères seraient également une possibilité.

# Le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Nouveau-Brunswick

## Survol

Le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Nouveau-Brunswick (CHFFNB) s'est engagé à améliorer la gestion des ressources humaines dans son plan de *La Relève*. Il a donné suite à cet engagement en créant un comité des ressources humaines au début de l'année financière 1997-1998. Le Comité est dirigé par un haut fonctionnaire du Conseil, appuyé d'un expert-conseil en ressources humaines actuellement en affectation. Il est formé principalement de cadres supérieurs responsables des ressources humaines pour des ministères fédéraux ayant un bureau au Nouveau-Brunswick. Son mandat est de :

- servir de forum pour l'échange d'information au sujet des activités du gouvernement fédéral concernant les ressources humaines, au Nouveau-Brunswick;
- coordonner les efforts des ministères fédéraux relativement aux possibilités ou aux problèmes concernant les ressources humaines;
- examiner les mesures ou les programmes conjoints que l'on pourrait mettre en œuvre en ce qui a trait aux possibilités ou aux problèmes concernant les ressources humaines;
- déterminer les questions liées aux ressources humaines au sujet desquelles il serait approprié que le CHFFNB soumette des commentaires aux organismes centraux, à Ottawa;
- élaborer et promouvoir, en matière de ressources humaines, des stratégies qui sont directement à l'appui de *La Relève*.

## Initiatives du Comité des ressources humaines

Le Comité s'est réuni pour la première fois en juillet 1997. Il a alors pris la décision de créer un sous-comité qui aurait comme tâche unique d'explorer les façons de mettre en œuvre *La Relève* dans tous les ministères fédéraux, au Nouveau-Brunswick. L'établissement de partenariats et le partage des meilleures méthodes avec les autres conseils, le gouvernement provincial et le secteur privé, sont également des buts importants.

Au début de 1997, le Conseil fédéral de la Nouvelle-Écosse a reconnu la nécessité d'adopter des mesures pour revitaliser la fonction publique fédérale. On a tenu dans la région des discussions au sujet d'idées pouvant être mises à exécution dans le cadre du processus conjoint d'aide à l'adaptation ainsi que des activités du Conseil fédéral des communications et de groupes de travail spéciaux. Bon nombre de ces discussions ont suscité une réflexion au sein du Conseil.

Le Conseil fédéral des communications s'est dit prêt à appuyer le projet et a recommandé l'établissement d'un poste de direction pour *La Relève*. Enfin, un groupe spécial a examiné la possibilité de tenir des activités connexes durant la Semaine nationale de la fonction publique et a recommandé de prévoir des mesures pour 1998 plutôt que pour 1997, en raison des contraintes de temps, d'un problème d'organisation et du moral général des employés.

Par conséquent, le Conseil a examiné ses plans de dotation et a décidé de recruter un coordonnateur de *La Relève* au plus tard en janvier 1998. Il a créé un comité des ressources humaines formé de cadres supérieurs pour s'occuper du dossier et a constitué des groupes horizontaux dans la région pour discuter d'avantage du plan d'action et du rôle que peut jouer chaque partie pour appuyer ce plan. Le Secrétariat du Conseil a par ailleurs collaboré avec le Bureau du Conseil privé pour finaliser un protocole d'entente qui permettra de faire des échanges avec le gouvernement provincial. Le Conseil a approuvé un plan d'action complet à sa séance de réflexion annuelle, en février 1998, et planifié un atelier important sur *La Relève* pour la fin d'avril ou le début de mai 1998.

Dans le but d'établir des liens essentiels avec le reste du pays, les membres du comité directeur du PES ont présenté des exposés dans le cadre de plusieurs assemblées publiques, y compris au cours de la Semaine de la technologie dans l'administration gouvernementale. L'Ile-du-Prince-Édouard accueillera également la conférence des dirigeants de services d'information, du Conférence Board du Canada, qui aura lieu au mois de mai 1998. On prévoit, outre la formation de partenariats stratégiques avec le secteur privé et avec d'autres compétences gouvernementales à l'échelle du Canada, la tenue d'une exposition sur la technologie de l'information, qui portera principalement sur les meilleures pratiques et sur les applications novatrices de la TI.

Parmi les autres moyens utilisés pour diffuser de l'information sur les initiatives du PES, mentionnons un site Web, une présentation vidéo multimédia et une brochure publiée récemment.

## Obligation de rendre compte

Aux fins de la planification stratégique et de la gestion du PES, les partenaires ont demandé l'élaboration d'un cadre d'évaluation servant à juger de la pertinence, de l'incidence, du succès et de la rentabilité. Le document relatif à ce cadre d'évaluation a été achevé en janvier 1998. Les évaluations futures seront effectuées en fonction des résultats prévus :

- relations renforcées entre les citoyens et tous les paliers de gouvernement;
- main-d'œuvre hautement qualifiée, en mesure de répondre à la demande actuelle et future du marché du travail, dans le secteur public comme dans le secteur privé;
- sentiment communautaire plus poussé;
- réduction de la bureaucratie, du chevauchement et du double emploi;
- prestation de services améliorée, plus rapide et plus efficace;
- stimulation de la croissance économique à l'Ile-du-Prince-Édouard.

Un grand nombre de projets entrepris dans le cadre du PES visent directement à améliorer les compétences que possèdent les employés des entreprises des secteurs public et privé au chapitre de la technologie de l'information (TI). L'Initiative de l'an 2000 a permis de fournir une formation en programmation informatique à des jeunes, des chômeurs et des travailleurs sous-employés. Vingt-neuf des trente-neuf emplois créés par l'intermédiaire du PES résultent directement de cette formation. Compte tenu du succès de ce projet, un second cours se déroule actuellement, et on espère que trente autres diplômés entreront sur le marché du travail dès le mois d'avril 1998, pour aider à résoudre le problème que pose l'arrivée du nouveau millénaire.

Afin de prévoir avec exactitude la demande future de l'Île-du-Prince-Édouard en ce qui a trait aux travailleurs spécialisés en TI, les partenaires des échelons fédéral et provincial, conjointement avec l'Information Technology Association of P.E.I. (association de la technologie de l'information de l'Île-du-Prince-Édouard), effectuent des recherches détaillées pour déterminer le nombre de travailleurs du savoir qualifiés dont la province aura besoin au cours des trois années à venir. La prochaine phase du projet sera consacrée à l'élaboration d'un plan stratégique visant à combler les besoins grandissants de l'Île-du-Prince-Édouard en ce qui concerne les travailleurs du savoir.

**Innovation en matière de prestation de services.** Le Conseil régional de l'Île-du-Prince-Édouard doit trouver des moyens de lutter collectivement contre le statu quo tout en favorisant l'innovation et la prise de risques responsables, ce qui représente probablement la plus grande tâche qu'il doit accomplir, à l'instar d'autres conseils. Pour relever ce défi, les partenaires du PES parrainent quatre projets de recherche visant à déterminer la possibilité d'adopter des approches de prestation de services intégrées. Plus précisément, ces études portent sur les questions de gestion intercompétences et de gestion horizontale au chapitre de la prestation de programmes et de services dans certains secteurs touchant les personnes âgées, les services correctionnels et la justice pénale, la culture et le patrimoine, ainsi que les systèmes d'information sur la gestion des ressources humaines.

## Communication du message

Au mois de septembre 1997, l'Île-du-Prince-Édouard a tenu une conférence de deux jours à l'intention de tous les présidents des conseils régionaux fédéraux. Au cours de cet événement, les participants ont discuté longuement de la planification stratégique et de la mise en œuvre de *La Relève*, et des futures possibilités de collaboration aux échelons régional et national. Le premier ministre, dans son allocution, a présenté sa vision, de la région de l'Atlantique dans le contexte de la fédération canadienne et parlé de l'importance du PES.

Le Partenariat dans l'économie du savoir (PES) remonte à juin 1996; les ministères des gouvernements fédéral et provincial, ainsi que les établissements d'enseignement postsecondaire de l'Île-du-Prince-Édouard, ont alors convenu d'unir leurs efforts afin de partager les informations, les ressources et l'expertise à leur disposition, de manière à trouver des solutions communes pour relever les défis de l'heure et ceux de l'avenir.

Le 5 février 1997, le premier ministre du Canada et le premier ministre de l'Île-du-Prince-Édouard ont signé un protocole d'entente pour sanctionner la création du PES, dans le cadre du plan stratégique de la province de l'Île-du-Prince-Édouard.

Plus de 30 initiatives ont été mises sur pied depuis l'entée en vigueur du PES; elles portent entre autres sur la formation et le perfectionnement des ressources humaines, la recherche sur la santé, la promotion de la santé, l'éducation des jeunes et le développement des entreprises.

## Réalisations à ce jour

*Perfectionnement des ressources humaines.* En 1997, un programme triennal de permutations de perfectionnement a été lancé officiellement en vue de favoriser le mouvement intercompétences des fonctionnaires fédéraux et provinciaux de l'Île-du-Prince-Édouard. Cette entente vise à officialiser et à renforcer un arrangement consensuel en vertu duquel on favorisait déjà activement les échanges d'employés.

Les 29 affectations provisoires actuellement en vigueur contribuent largement à l'établissement de liens horizontaux entre les ministères fédéraux, de même qu'entre les deux paliers de gouvernement. Tous les niveaux organisationnels sont visés par le programme; ainsi, un cadre supérieur du gouvernement provincial a été affecté très récemment à un poste de sous-ministre délégué dans l'administration fédérale.

Le Projet de partenariats dans la diversité, dont l'objectif est de favoriser le perfectionnement professionnel et d'accroître les possibilités de formation des Autochtones, des employés handicapés et des membres de minorités visibles, a permis d'effectuer 25 placements, dont 8 à des postes d'agent.

Six ministères ayant un bureau à Terre-Neuve emploient un directeur du personnel. Dans les autres ministères, ce sont des cadres de niveau inférieur qui gèrent les ressources humaines ou, dans de nombreux cas, le service des ressources humaines est situé à l'extérieur de la province. Les directeurs et le gestionnaire du bureau de la CFP de Terre-Neuve forment un comité des directeurs du personnel. Ce comité a établi récemment des liens étroits avec le Conseil fédéral de Terre-Neuve, et l'on pense que ces liens sont appelés à se resserrer davantage. L'examen des questions relatives aux ressources humaines dans une perspective horizontale s'accompagne en effet de diverses obligations, y compris la nécessité d'obtenir une contribution locale de tous les ministères et d'interagir avec d'autres comités qui s'occupent de questions connexes.

Étant donné le nombre restreint de gestionnaires des ressources humaines dans la province, il faut aussi s'interroger sur la capacité des gestionnaires en poste à absorber la charge de travail additionnelle qui découle de la gestion horizontale de ces ressources. Bien que la mise en œuvre de certaines initiatives puisse s'accomplir avec efficacité par le regroupement de nos ressources, il reste qu'un personnel désigné devra s'occuper de coordonner certaines des activités à long terme qui sont de plus grande envergure. Le Conseil doit explorer les diverses options qui s'offrent à lui pour satisfaire à ce besoin.

Le Programme accéléré de perfectionnement des cadres supérieurs n'inclut aucun participant de Terre-Neuve ou du Labrador. Étant donné que les gestionnaires supérieurs seront nombreux à prendre leur retraite dans les années à venir, il pourrait être difficile de trouver des remplaçants qualifiés. Les responsables des ressources humaines au sein du gouvernement fédéral devront donc se pencher dès aujourd'hui sur ce problème.

Diverses mesures sont prises en matière de recrutement et de perfectionnement. La CFP met de plus en plus l'accent sur le recrutement au niveau postsecondaire. En outre, on a déterminé qu'il serait utile d'offrir un programme de cours et d'affections de perfectionnement aux employés PM-4, PM-5 et PM-6. On envisage aussi de mettre en place un programme de détachements interministériels pour les employés qui occupent un poste de niveau inférieur au niveau PM-4. Tous les ministères recrutent actuellement dans les secteurs clés de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.

Pour préparer la communauté des ressources humaines à faire face aux défis du prochain millénaire, il est essentiel que le Conseil fédéral de Terre-Neuve joue un rôle de chef de file dans l'examen des grandes questions à résoudre afin d'assurer le professionnalisme de la fonction publique.

Le Conseil fédéral de Terre-Neuve, de concert avec les partenaires et les sous-comités participants, continuera de donner suite aux quatre grandes propositions énoncées dans le plan de *La Relève*, et s'efforcera de trouver des moyens de répondre aux besoins critiques qui ont été définis. Ces mesures ne constituent qu'un début, toutefois; d'autres grands dossiers de ressources humaines pourraient aussi être réglés efficacement si l'on mettait à contribution plusieurs ministères.

## L'avenir

Outre les réalisations découlant de ces propositions, des progrès ont été accomplis sur bien des points. Les gouvernements fédéral et provincial ont par exemple signé un protocole d'entente pour la création d'un programme d'échanges favorisant le perfectionnement des employés. Le Conseil s'emploie activement à susciter à cet égard l'intérêt des gestionnaires intermédiaires et supérieurs du gouvernement fédéral, et fait la promotion du programme en tant qu'outil permettant à des fonctionnaires fédéraux peu mobiles d'acquérir une certaine expérience au sein d'un organisme central.

Il est recommandé de poursuivre les travaux du Comité mixte de l'adaptation jusqu'en septembre 1998, par ailleurs, les discussions se poursuivront pour déterminer si l'on souhaite que ce comité continue d'exister à long terme. Le Comité mixte de l'adaptation de Terre-Neuve et du Labrador a joué un rôle très utile sur plusieurs fronts, et ses travaux auront des répercussions à long terme sur la gestion des ressources humaines dans la province. Il a notamment facilité le lancement d'initiatives patronales-syndicales et a contribué, au cours des deux dernières années, à faire en sorte que les employés puissent bénéficier de formation et de conseils en matière de perfectionnement personnel.

Les possibilités de formation sont plus nombreuses et plus variées pour le personnel, et ce dans tous les ministères, grâce au Forum de formation de Terre-Neuve et du Labrador, un groupe interministériel qui a été mis sur pied en 1991. Bien que ce groupe soit surtout composé de représentants de ministères fédéraux, il s'est aussi associé à la Commission de la fonction publique provinciale, à l'Université Memorial de Terre-Neuve et à d'autres organismes dans le but d'offrir des possibilités de formation de qualité supérieure, à un coût peu élevé. En juin 1997, le Forum de formation a inauguré le Centre de ressources éducatives, résultat d'une nouvelle initiative visant le regroupement local des services de soutien, ce qui s'est traduit pour les ministères par des économies dépassant 40 000 \$. Le partage des ressources, en offrant localement un plus grand nombre de possibilités de formation, permet aux ministères de réduire les coûts de la formation et d'élargir l'accès à la formation pour les employés.

Comme c'est le cas partout au pays, le récent Examen des programmes a eu d'importantes répercussions sur l'emploi dans la fonction publique fédérale de la province. Les mesures prises n'ont pas affecté que les employés touchés; elles ont eu également des effets démoralisateurs sur les employés qui sont restés dans l'administration. Vu ce contexte, et comme l'Examen des programmes tire à sa fin, il est important de conserver dans la province une expertise et des connaissances suffisantes en gestion des ressources humaines, et il est clair que l'attention doit se porter sur les employés qui restent. C'est un des thèmes qui sous-tendent le plan de *La Relève*.

## Réalisations

Le plan de *La Relève* énonce les quatre propositions suivantes :

**1. Enseignement du français.** Il est proposé de regrouper les programmes provinciaux et fédéraux d'enseignement du français afin de tirer le meilleur parti possible des ressources limitées, de manière à élever la qualité de la formation. On négocie donc actuellement la mise en œuvre d'un programme fédéral-provincial d'enseignement du français, qui regroupera les programmes actuellement offerts par chaque palier de gouvernement.

**2. Formation pour les gestionnaires des ressources humaines.** Il est proposé de donner aux gestionnaires locaux des ressources humaines une formation complète sur la Norme générale de classification et sur les nouvelles ententes collectives. Il s'agit d'une priorité, et des discussions sont en cours.

**3. Dotation à la Commission de la fonction publique.** Le personnel du bureau de Terre-Neuve de la Commission de la fonction publique (CFP) est passé de sept à trois employés au cours des dernières années. Le Conseil estime qu'il est impératif d'augmenter l'effectif du bureau, pour atteindre un niveau de service comparable à celui qui est offert dans les autres provinces. On a engagé récemment un employé à court terme. Le président du Conseil fédéral a néanmoins soulevé cette question dans une lettre adressée au président de la CFP, dans l'espoir que du personnel puisse être engagé à long terme.

**4. Équité en matière d'emploi.** Le Conseil estime qu'une initiative de promotion de l'emploi des Autochtones s'impose; il a donc envoyé, au bureau national de la CFP, une proposition visant à élargir la clientèle d'un programme fédéral-provincial à l'intention des personnes handicapées (Expérience de travail et emploi dans la fonction publique - JEBPS) pour y inclure les Autochtones, les minorités visibles et les femmes exerçant des professions non traditionnelles.

La gestion des ressources humaines figure depuis ces dernières années en tête de liste des dossiers de gestion horizontale du Conseil fédéral de Terre-Neuve. L'administration fédérale compte 4 836<sup>1</sup> fonctionnaires à Terre-Neuve et au Labrador, dont 31 employés du groupe de la direction (BX), qui servent quelque 559 000 personnes par l'entremise d'une vingtaine de ministères et autres organismes. Le Conseil est le plus important des comités fédéraux qui s'occupent de gestion horizontale dans la province; à ce titre, il est en mesure de cerner les grandes questions et de favoriser des approches et des activités interministérielles en matière de développement des ressources humaines. Au nombre de ces questions, mentionnons les priorités de *La Relève*, en particulier le rajeunissement des effectifs.

En avril 1997, à la suite d'une offre faite par le Groupe de travail *La Relève*, le Conseil a rédigé et présenté un document expliquant les enjeux en matière de gestion des ressources humaines, dans la fonction publique fédérale de la province. Il s'agit du *Plan d'action pour La Relève du Conseil fédéral de Terre-Neuve*, auquel se réfère le présent rapport d'étape.

Le plan du Conseil définit les besoins critiques suivants :

- il faut augmenter la capacité de gestion des ressources humaines afin de répondre aux besoins continus des ministères et de fournir une gamme satisfaisante de services spécialisés, notamment des services d'orientation et de counselling;
- il faut faire preuve de créativité en matière de gestion des ressources humaines afin de s'adapter à l'évolution des structures organisationnelles et de faire face aux répercussions des changements sur les employés;
- il faut offrir aux fonctionnaires, à tous les niveaux, des expériences de travail variées.

<sup>1</sup> Au 30 juin 1997. Comprend les fonctionnaires de tous les ministères et autres organismes énumérés à l'Annexe 1 de la Partie 1 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, qui ont le Conseil du Trésor pour employeur. Ne comprend ni les membres de la GRC ni ceux des forces militaires régulières.



# Conseils régionaux fédéraux

## Communications

Ces travaux faciliteront l'élaboration de profils d'emploi et de compétences tenant compte des nouvelles exigences créées par l'avènement du milieu de travail électronique; ils permettront de plus aux cadres et aux éventuels candidats d'élaborer des stratégies de perfectionnement visant à combler l'écart entre leur bagage actuel et ces nouvelles exigences.

Le Forum sur la gestion de l'information servira de point de contact pour tout ce qui a trait au renouvellement de la collectivité. Les membres du Forum représenteront les ministères et autres organismes centraux responsables, ainsi que l'Institut des informaticiens du gouvernement et les associations professionnelles concernées, assureront la liaison au fil de cette opération. Le site Web du Forum (<http://www.inforum.gc.ca>) demeurera le moyen de diffuser l'information et d'inviter les personnes et groupes intéressés à participer.

Le Forum s'assurera de plus d'une liaison étroite avec le groupe de travail sur la collectivité de la technologie de l'information, créé par le Comité consultatif sur la gestion de l'information, et avec le responsable du dossier du renouvellement de la collectivité, à qui le Secrétariat du Conseil du Trésor a confié cette tâche.

renouvellement de la collectivité. Composé de membres du Forum, ce groupe a été placé sous la direction des Archives nationales, dont le mandat est justement de faciliter la gestion des documents gouvernementaux.

## Comblent l'écart

On a entrepris de définir les habiletés, connaissances et capacités qu'on exigera à l'avenir du spécialiste de la tenue de documents. Il en découlera un plan d'action pour déterminer comment combler l'écart. Les principaux documents sur le renouvellement de la collectivité ont été soumis au groupe de travail mis sur pied par le Forum. Il y a parallèlement eu réunion avec l'équipe chargée d'élaborer la Norme générale de classification. Les Archives nationales ont aussi été invitées à siéger au groupe de travail responsable de l'élaboration des modèles de descriptions d'emploi pour les travailleurs de la gestion de l'information et des technologies de l'information.

L'Institut des informaticiens du gouvernement s'est dit prêt à collaborer avec les Archives nationales et d'autres organisations afin d'élaborer pour le Fonds de partenariat du Secréariat du Conseil du Trésor une présentation en vue de la création d'un programme de formation destiné à la collectivité de la gestion de l'information.

Avec l'appui du Forum sur la gestion de l'information, les Archives nationales ont par ailleurs pris les arrangements nécessaires à la passation d'un marché visant les objectifs suivants :

- réalisation d'un sondage auprès de fonctionnaires clés (dont les membres du Forum) pour déterminer l'approche de gestion à adopter (approche passive, sans leadership d'un organisme central ou d'une autre organisation; approche interventionniste, très centralisée, comme le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers, dirigé par le Secréariat du Conseil du Trésor, ou encore quelque chose entre les deux);

- analyse de la norme australienne, des travaux de l'Alliance of Libraries, Archives and Records Managers et des initiatives de divers ministères fédéraux (p. ex. celles de la Défense nationale et du Bureau du Conseil privé) en vue de l'élaboration des modèles de descriptions d'emploi et de la détermination des compétences de base en tenue de documents pour le gouvernement du Canada;

- élaboration d'un plan de mise en œuvre détaillé, fondé sur une consultation du Secréariat du Conseil du Trésor, des associations professionnelles ainsi que des personnes et des autres groupes concernés.

L'étude des Archives nationales sur les compétences de base, l'élaboration de la demande de propositions, l'expérience d'autres organisations, de même que les consultations menées par la suite auprès de la collectivité et des cadres responsables de la gestion de l'information dans l'administration fédérale, ont mené à dresser un plan de renouvellement de la collectivité rattaché à *La Relève*. Ce plan, approuvé par les administrateurs généraux en juin 1997, est exposé dans le document intitulé *Plan fonctionnel de la collectivité de la gestion des documents du gouvernement du Canada — Cadre de renouvellement*.

Le plan fonctionnel guidera les efforts conjoints des Archives nationales, des institutions gouvernementales, des fournisseurs de services de formation et ceux de la collectivité de la gestion de l'information et des documents. Il devrait en résulter des profits d'emploi (cadrant avec l'orientation du projet de la Norme générale de classification), une définition des compétences de base requises à tous les niveaux pour la tenue des documents, et des stratégies de formation et de recrutement adaptées.

## Planification de carrière et perfectionnement

Nombreux sont les membres de la collectivité à avoir déjà signalé la nécessité de mettre en place des programmes et des stratégies de formation et de perfectionnement pour les aider à suivre l'évolution de leur travail. Beaucoup d'entre eux reconnaissent aussi qu'ils devront se perfectionner pour être en mesure de relever les défis de l'environnement électronique, ainsi que l'ont conclu les Archives et d'autres institutions gouvernementales. Les hauts responsables de la gestion de l'information et les gestionnaires supérieurs de programmes reconnaissent de plus l'existence d'un fossé entre les compétences actuelles de leurs effectifs et celles requises par leurs organisations pour relever les nouveaux défis.

Les Archives nationales et d'autres organisations (comme l'Institut de la gestion des documents, l'Association des administrateurs et des gestionnaires de documents, l'Institut des informaticiens du gouvernement et l'Alliance of Libraries, Archives and Records Managers) ont organisé des forums et des séances de travail pour accélérer l'élaboration de stratégies de formation et de recrutement. C'est ainsi qu'est né, notamment, le Forum sur la gestion de l'information, qui réunit des cadres de plus de 25 ministères intéressés à élaborer des approches communes de gestion de l'information pour l'administration fédérale. Les membres du Forum s'entendent tous sur l'importance du renouvellement de la collectivité, et ils en ont fait leur priorité. Ils estiment en effet qu'on ne pourra résoudre efficacement les autres problèmes de gestion de l'information et des documents avant d'avoir réglé celui-ci. C'est pourquoi ils ont mis sur pied un groupe de travail chargé de superviser le

# La collectivité responsable de la tenue des documents

## Survol

En mai 1995, les Archives nationales du Canada ont entrepris des consultations sur une série de lignes directrices ayant pour objet de guider la gestion des documents électroniques dans un milieu de travail informatisé. Y participaient divers gestionnaires et spécialistes des disciplines liées à l'information. Les consultations ont fait ressortir plusieurs aspects problématiques, notamment les habiletés et connaissances de la collectivité responsable de la tenue des documents. On s'est demandé plus précisément si la collectivité avait les capacités nécessaires pour développer et maintenir l'infrastructure essentielle à la création, à la saisie, à la gestion et à la conservation de documents de référence fiables, notamment sous forme électronique.

Pour répondre à ces questions, les Archives ont commandé une étude qui a donné lieu au rapport sur les compétences de base des futurs spécialistes de la gestion des documents (*Core Competencies of the Future Records Specialist*). Les auteurs de ce rapport concluent que l'évolution du travail des spécialistes de différents niveaux en matière de documents exige une nouvelle palette d'habiletés, de connaissances et de capacités. De nouvelles stratégies de formation et de recrutement sont requises afin de combler le fossé qui se creuse entre les compétences disponibles et celles nécessaires à court et à long terme.

Des organisations préoccupées par le sujet ont entrepris des travaux. Parmi elles figurent des organismes gouvernementaux des administrations provinciales, territoriales et municipales, ainsi que des organisations internationales, comme l'Alliance of Libraries, Archives and Records Managers.

Fait important à signaler, les Archives australiennes ont récemment élaboré une norme générale de compétence basée sur les suggestions d'un groupe d'organismes privés, publics et universitaires. Au Canada, plusieurs ministères et organismes fédéraux (dont la Défense nationale et le Bureau du Conseil privé) ont mené des études sur les compétences de base en gestion de l'information. L'Institut des informaticiens du gouvernement a aussi joué un rôle à cet égard. Avec les Archives nationales et quelques ministères intéressés, il a notamment élaboré une demande de proposition en vue d'instituer un programme de formation pour experts en gestion de l'information au sein d'institutions gouvernementales.

En dépit des progrès importants quant au renouvellement des effectifs en ST, il est clair qu'il s'agit d'une activité de gestion à long terme et permanente. Même si le plan directeur fait état des engagements et des initiatives en cours, le sous-comité des sciences et de la technologie du CHF a confirmé les priorités suivantes pour 1998 :

- Norme générale de classification : demeurer vigilant quant à l'établissement de la norme et à l'élaboration d'un plan de pondération pour les facteurs et les éléments de la NGC.
- Critères de promotion des chercheurs scientifiques : terminer l'examen des critères et en assurer l'application précise et équitable.
- Perfectionnement des gestionnaires : mettre la dernière main au projet, ainsi qu'aux essais pilotes et initiatives ministériels, en se fondant sur les pratiques éprouvées.
- Communications : mettre en œuvre un plan de communication révisé comportant de nouvelles idées et approches (janvier 1998 – en cours).
- Projets d'analyse des effectifs et de recrutement : terminer l'analyse en janvier 1998 et le projet en juin 1998.
- Techniciens et technologues : établir des priorités et mettre en œuvre les recommandations de l'équipe chargée de l'étude (février 1998 – en cours).

premier cycle, ceux de deuxième et troisième cycles et les boursiers de recherche postdoctorale.

**4. Gestion publique de la collectivité — Un partenariat en action.** Un système de gestion de la collectivité des ST, fondé sur l'engagement et le partenariat des ministères et des autres organismes à vocation scientifique, des organismes centraux et des agents de négociation.

- Le sous-comité des ST du Comité des hauts fonctionnaires (CHF) se réunira deux fois par année. Il a établi les priorités du Comité directeur supérieur du sous-ministre adjoint, qui est le maître d'œuvre des essais pilotes et des projets. Une équipe assurera l'application des initiatives du plan directeur dans les ministères.

#### *Progrès relatifs aux essais pilotes*

- Un site Web a été créé à titre expérimental au SCT (<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/hr/scitech>). Reconnu comme faisant partie des pratiques éprouvées, il est utilisé pour afficher ou trouver des emplois et des affectations. Il sert aussi de bulletin d'information et de tribune virtuelle pour discuter de la gestion des ressources humaines et échanger de l'information à ce sujet.

#### *Autres progrès*

- Une deuxième série d'ateliers scientifiques régionaux s'est tenue dans neuf centres au Canada, en vue de déterminer les préoccupations relatives à la gestion des ressources humaines et d'examiner les modifications proposées. Les résultats de ces ateliers figurent dans le site Web des ST. Il ressort clairement qu'il existe un climat de cynisme et de méfiance. Les objectifs et la valeur des sciences pour le gouvernement, ainsi que la valeur de *La Relève*, doivent être mieux compris et communiqués.

- Les membres de la collectivité doivent être informés et avoir la possibilité de participer au renouvellement de leur collectivité. Les scientifiques, en tant que représentants de l'IPFPC, contribuent pleinement à chaque projet.

- Les quelque 5 000 technologistes et techniciens sont une composante importante de la collectivité des ST. Une équipe ciblée de représentants syndicaux et de gestionnaires a effectué un sondage auprès de ce groupe et déterminé que les enjeux et les recommandations rendent compte des répercussions de l'évolution des compétences, de la formation, du cheminement professionnel, ainsi que de la reconnaissance et des récompenses. On est à établir la portée des conclusions de l'équipe, lesquelles seront intégrées dans les plans ministériels et les plans de la collectivité.

- Afin d'encourager le recrutement des jeunes au sein de la collectivité fédérale des ST, AAC a constitué une équipe interministérielle qui examine les cheminement professionnels et les méthodes en vue d'améliorer les perspectives d'emploi au gouvernement fédéral pour les étudiants de
- Santé Canada a établi un programme de centres d'excellence en langue française. Ce programme subventionne les étudiants francophones qui poursuivent des études de deuxième et troisième cycles dans les domaines qui intéressent le Ministère. Celui-ci emploie par la suite les étudiants pour une période d'au moins trois ans.
- Avec l'aide de Statistique Canada, Pêches et Océans Canada dirige un projet visant à déterminer l'offre et la demande de compétences scientifiques pour l'avenir. Au départ, on a connu des problèmes de données démographiques. Toutefois, les ministères et autres organismes à vocation scientifique cherchent actuellement à déterminer quelles peuvent être leurs lacunes du point de vue des compétences, afin de cibler le recrutement et de mettre l'accent sur les groupes désignés.
- Avec l'aide de Statistique Canada, Pêches et Océans Canada dirige un projet visant à déterminer l'offre et la demande de compétences scientifiques pour l'avenir. Au départ, on a connu des problèmes de données démographiques. Toutefois, les ministères et autres organismes à vocation scientifique cherchent actuellement à déterminer quelles peuvent être leurs lacunes du point de vue des compétences, afin de cibler le recrutement et de mettre l'accent sur les groupes désignés.

#### *Autres progrès*

- Le programme Échanges Canada axé sur les ST permet, comme son nom l'indique, des échanges d'employés entre le gouvernement fédéral, les universités, le secteur privé et les gouvernements provinciaux. Le programme, qui a obtenu un succès limité au niveau international, a été modifié de manière à permettre des affectations à l'étranger dans le secteur privé et à supprimer les inégalités de rémunération qui jouent un rôle dissuasif.
- Dans le cadre de l'essai pilote du Programme d'échanges pour la mobilité des scientifiques, on a reçu plus de 250 demandes pour 20 possibilités d'affectation. Il y avait eu 8 affectations en novembre 1997. Le programme est maintenant permanent, et accessible à tous les employés grâce au site Web.
- Le programme Échanges Canada axé sur les ST permet, comme son nom l'indique, des échanges d'employés entre le gouvernement fédéral, les universités, le secteur privé et les gouvernements provinciaux. Le programme, qui a obtenu un succès limité au niveau international, a été modifié de manière à permettre des affectations à l'étranger dans le secteur privé et à supprimer les inégalités de rémunération qui jouent un rôle dissuasif.

#### *Progrès relatifs aux essais pilotes*

**3. Rajouter les effets scientifiques.** Les activités clés comprennent des stratégies de recrutement et de rajeunissement, une représentation accrue des groupes désignés, l'emploi d'étudiants et l'élargissement des responsabilités.

- La CFP a mené une étude repère sur la gestion des ressources humaines pour le groupe des ST dans le secteur privé. Cette étude fournit un aperçu des pratiques de gestion du secteur privé qui pourraient s'appliquer au secteur gouvernemental.

**2. Les nouveaux effectifs — Investir dans l'élément humain.** Les groupes de travail soulignent la nécessité de constituer des effectifs scientifiques hautement qualifiés et polyvalents, y compris la prochaine génération de gestionnaires du domaine.

#### *Progrès relatifs aux essais pilotes*

- En juillet 1997, Ressources naturelles Canada a lancé un projet à l'échelle du Ministère et procédé à un essai pilote en vue de mettre en œuvre les recommandations du groupe de travail de la formation et du perfectionnement scientifiques. L'accent est mis sur l'élaboration de stratégies d'apprentissage et de plans de formation individuels pour les gestionnaires et les travailleurs scientifiques. Un sondage permettra de mesurer l'efficacité de la formation, ses liens avec les plans d'activité et le succès obtenu par le Ministère quant à la promotion d'une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage continu.

- Pour appuyer le perfectionnement des gestionnaires, la CFP, dans le cadre de son programme Cours et affectations de perfectionnement, offre un volet axé sur les ST. Quinze candidats font actuellement l'objet d'une évaluation, et une moyenne de six à huit affectations par année sont réservées aux effectifs des ST.

- Dans le cadre de son initiative Des travailleurs et des emplois, EC dispose d'un répertoire électronique qui aide ses employés à appairer leurs compétences et leurs intérêts professionnels aux débouchés offerts à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère.

#### *Autres progrès*

- Pêches et Océans Canada a établi un programme de perfectionnement pour les gestionnaires de tous niveaux. Le tiers des 40 participants aux 2 premiers programmes destinés aux cadres supérieurs était composé d'employés scientifiques. On favorise le travail en équipe et la compréhension mutuelle parmi les gestionnaires, scientifiques et non scientifiques, qui collaborent à des projets ministériels.

- Une trousse d'évaluation des compétences et un plan personnel de perfectionnement sont en voie d'élaboration par l'INRE. Les employés et les gestionnaires évalueront leurs propres compétences et décideront eux-mêmes de leur avenir. Des profils de compétences sont aussi en voie d'élaboration pour d'autres postes de gestionnaires en ST.

## 5. Les quatre enjeux et les dix essais pilotes — Progrès

*1. Création d'un nouveau milieu de travail.* Les politiques, les programmes et les services fédéraux en matière de ST doivent tenir compte du marché mondial en constante évolution et traduire l'orientation générale du gouvernement du Canada.

### *Progrès relatifs aux essais pilotes*

- Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) et la Commission de la fonction publique (CCFP) ont participé à l'élaboration d'un décret d'exclusion pour les projets de recherche à court terme, en vertu du programme de partage des frais pour l'investissement. Les délais de recrutement ont été réduits à trois jours seulement.

- Les projets écologiques d'Environnement Canada (EC) ont été établis, contre recouvrement des coûts, pour fournir à court terme l'aide d'experts des questions environnementales aux gouvernements étrangers et aux entreprises canadiennes. Un cadre de politique et certaines activités à l'étranger ont vu le jour, mais les rentrées et les activités commerciales ne correspondent pas aux projections initiales.

- Les employés de l'Institut national de recherche sur les eaux (INRE) ont tenu des sondages, des consultations et des ateliers afin de déterminer les possibilités pour l'Institut de jouer un rôle plus commercial, tout en maintenant ses fonctions essentielles. L'étude a permis de déterminer qu'il existe des possibilités de nouvelles recettes, mais qu'il y a aussi des coûts, dont ceux de l'acquisition de compétences d'entrepreneur et de l'intégration de cette activité dans les critères de promotion des chercheurs.

### *Autres progrès*

- Compte tenu de son approche de résolution de problèmes, la collectivité des ST a constitué un groupe de travail, par l'entremise du SCT et de l'IPFPC, pour évaluer les enjeux qui auront des répercussions sur les prochaines négociations collectives.
- Le Comité directeur des ST a décidé de laisser tomber l'approche fondée sur le principe de la titularisation en ce qui a trait à la rémunération à l'extérieur du groupe de la recherche. Le recrutement, la dotation, la formation et le perfectionnement continueront de reposer sur une approche sous-tendue par le principe de la compétence.

occasions de formation, et le contingentement des promotions de chercheurs scientifiques est considéré comme un obstacle artificiel à l'avancement professionnel, obstacle qui est inutile compte tenu des restrictions budgétaires. Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a officiellement informé les sous-ministres que les conférences doivent être considérées comme des moyens de formation pour les scientifiques, et que le contingentement des promotions de chercheurs scientifiques est aboli. Une équipe interministérielle est à même au point les critères de promotion, en vue d'en assurer la précision et l'équité.

## 2. **Achèvement — Norme générale de classification**

La mise en œuvre de la NGC est aussi essentielle, étant donné qu'elle aura des effets sur la classification, le niveau, la rémunération et le cheminement professionnel de chaque travailleur scientifique. Une équipe de projet poursuit la mise à l'essai et la validation de la Norme, en attendant sa mise en œuvre, et veille à ce que les aspects positifs des systèmes actuels fondés sur le principe de la titularisation ne se perdent pas en cours de route. Jusqu'à maintenant, l'équipe qui travaille en collaboration avec le Groupe de mise en œuvre de la NGC a déterminé que cette dernière, avec des modifications, rend bien compte du travail des scientifiques au gouvernement fédéral.

## 3. **Achèvement — Plan directeur pour la gestion des ressources humaines**

*Le Plan directeur pour la gestion des ressources humaines* est un document de travail exhaustif qui fait état des plans, priorités, produits livrables, activités de mise en œuvre, projets, essais pilotes et engagements relatifs à une gestion améliorée des ressources humaines en ST. Il s'agit à la fois d'un plan et d'un énoncé de responsabilités, qu'il est possible de consulter dans le site Web consacré à ces ressources.

## 4. **Achèvement — Programme de perfectionnement des gestionnaires du domaine scientifique**

La collectivité s'est engagée à établir le Programme de perfectionnement des gestionnaires en trois étapes. Dirigée par la Défense nationale, une équipe chargée du perfectionnement des gestionnaires en ST a effectué des recherches et défini les compétences de base dont ceux-ci ont besoin. Elle tente de déterminer quels sont les moyens et les pratiques éprouvées qui permettent d'inculquer ces compétences aux gestionnaires et, à cette fin, elle mise sur les nombreuses activités ministérielles que décrit le document *Les nouveaux effectifs* — *Investir dans l'élément humain*.

La collectivité fédérale des sciences et de la technologie (ST) compte plus de 20 000 employés, qui sont répartis en majorité dans 8 ministères et plus de 100 installations au Canada. Les connaissances scientifiques et les compétences de ce personnel doivent être continuellement renouvelées pour que les ministères et autres organismes à vocation scientifique puissent compter sur une main-d'œuvre de calibre supérieur, capable d'assurer la prospérité économique ainsi que la sécurité et le bien-être des Canadiens et des Canadiennes.

Le Cadre de gestion des ressources humaines des ST a été la première étape de l'établissement d'un partenariat visant à résoudre les questions liées aux ressources humaines de la collectivité des ST. Sous la gouverne d'un comité directeur supérieur de la gestion de ces ressources, dont l'un des membres est le président de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), 6 groupes de travail interministériels ont été établis au départ et ont présenté plus de 140 recommandations.

## Plan fonctionnel des sciences et de la technologie

Le plan d'action comportait quatre enjeux principaux et cinq initiatives prioritaires pour 1997-1998 :

1. modifications faisables en peu de temps (mesures immédiates)
2. évaluation des répercussions de la Norme générale de classification (NGC) sur les effectifs des ST
3. achèvement du *Plan directeur pour la gestion des ressources humaines*
4. achèvement du Programme de perfectionnement des gestionnaires du domaine scientifique
5. réalisation des 10 projets pilotes destinés à résoudre les problèmes de la collectivité

## 1. Mesures immédiates — Donner un sens à *La Relève*

Des mesures immédiates sont nécessaires pour que l'entreprise à long terme qu'est *La Relève* ait une signification réelle pour notre effectif scientifique. La participation aux conférences et les promotions sont deux questions essentielles qu'il est possible de résoudre. Les conférences doivent être perçues comme des

gestion, et à déterminer les changements qu'il a fallu faire pour soutenir la nouvelle orientation stratégique. Les séminaires permettent aussi de discuter de l'impact que la transition aura sur le futur rôle des sous-ministres, et de mieux comprendre ce phénomène.

## Réalisations

En plus des initiatives ministérielles, on note les réalisations horizontales suivantes. Sous la direction du Conseil du renouvellement du personnel, on a désigné des leaders et mis sur pied des groupes de travail qui devaient entreprendre cinq tâches clés : arrêter le profil de la collectivité; déterminer les compétences de bases; examiner les normes de sélection; concevoir des moyens de mesurer le rendement des ressources humaines, et élaborer des principes directeurs et un code d'éthique. Les organismes centraux ont appuyé les travaux dans tous ces dossiers. Ces travaux se poursuivront au cours de l'exercice 1998-1999.

En 1997-1998, on a maintenu les efforts pour améliorer la communication au sein de la collectivité. Certains sous-ministres membres du Sous-comité ont accepté de prononcer des allocutions à quatre occasions, notamment à la Conférence annuelle des chefs du personnel et à FORUM 97, que partraitait la région de Québec. Ces sous-ministres accepteront d'autres invitations à échanger avec le personnel de tous les niveaux de la collectivité et à participer à des rencontres régionales.

On a créé des sites Web où l'on diffuse régulièrement de l'information. On publie ainsi les procès-verbaux des réunions du Conseil du renouvellement du personnel, ses rapports annuels, les résultats de ses recherches clés, ses déclarations de principe et ses bulletins semestriels, ce qui renseigne sur l'état des activités principales. Les sites Web donnent aussi aux membres de la collectivité la possibilité d'échanger des opinions et de présenter des observations au Sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires et au Conseil du renouvellement du personnel.

Le Conseil du renouvellement du personnel a demandé à la collectivité, pour la deuxième fois, des mises en candidature pour le Prix annuel du leadership en ressources humaines. Quatre prix ont été remis à l'occasion du premier Forum national d'apprentissage des ressources humaines, qui s'est tenu en novembre 1997.

## Les rôles du Sous-comité

Le Sous-comité s'est fixé deux rôles pour mieux orienter ses activités. Premièrement, en tant que porte-parole de la collectivité de la gestion des ressources humaines, il servira de « mentor », adoptant une optique proactive pour façonner la culture et le milieu de la gestion des ressources humaines. Deuxièmement, il guidera la réaction des sous-ministres aux défis et aux préoccupations (l'impact d'un système de classification universel, par exemple) devant lesquels est placée la collectivité de la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, il agira comme ressource en matière d'information et d'éducation, facilitera la liaison avec les organismes centraux, servira de pivot dans le renouvellement de la collectivité et en soutiendra le dynamisme.

Sensible à la présence de nombreux intervenants dans le domaine des ressources humaines, le Sous-comité fera cadrer ses travaux avec d'autres exercices connexes pour contribuer à la réussite de *La Relève*. À cette fin, il a rencontré le Conseil du renouvellement du personnel en janvier 1998 dans le but de mieux comprendre le rôle et les travaux de celui-ci et de déterminer d'éventuels secteurs sur lesquels se pencher.

## Gestion stratégique des ressources humaines

Le Sous-comité veut aider la collectivité à accroître ses compétences stratégiques en tant que partenaire d'affaires. Il l'aidera par exemple à devenir un intervenant à part entière, en l'éclairant sur la dynamique collective d'une organisation, l'effet des décisions de la direction, les secteurs d'activités du Ministère, et la façon de soutenir ces secteurs.

Afin d'appuyer cet objectif, un comité consultatif a été créé et chargé d'élaborer une stratégie d'apprentissage globale pour la collectivité. De plus, un groupe de travail a établi un plan d'action qui est mis en œuvre conjointement avec tous les intervenants de la collectivité.

## Activités d'apprentissage pour les sous-ministres

Pour consolider le rôle stratégique de la collectivité, les sous-ministres et les gestionnaires de la fonction publique doivent bien saisir tous les avantages que procure la liaison de la gestion des ressources humaines et de la stratégie organisationnelle globale. En décembre 1997, le Sous-comité a lancé un programme de séminaires pour les sous-ministres dans le but de mettre à profit l'expérience du secteur privé et d'autres entités, notamment les compagnies actives dans divers secteurs. Cette série de séminaires vise à mieux faire comprendre la façon dont la collectivité des ressources humaines d'autres organisations facilite l'atteinte d'objectifs généraux de fonctionnement ou de

La fonction publique étant une institution dont le dynamisme et la complexité ne cessent d'augmenter, la collectivité des ressources humaines verra son rôle s'élargir pour ce qui est d'aider les cadres à recruter, à maintenir et à perfectionner un effectif hautement compétent. Elle devra se concentrer davantage sur la réflexion stratégique et la gestion du changement, et moins sur les aspects transactionnels de l'administration du personnel.

En février 1997, la sous-ministre de Santé Canada a été nommée « championne » pour le dossier de la collectivité des ressources humaines. La création d'un sous-comité, sous sa présidence, témoigne du rôle crucial de la gestion des ressources humaines et de cette collectivité dans la relève de la fonction publique. Le Sous-comité s'est élargi depuis sa réunion constitutive, en mai 1997; il compte maintenant treize membres, dont sept sous-ministres.

Le renouvellement de la collectivité et le changement de sa mentalité constituent une stratégie à long terme qui requiert l'engagement et la participation de nombreux intervenants (sous-ministres, cadres hiérarchiques, collectivité des ressources humaines, syndicats, organismes centraux, etc.). Sachant que le travail initial du Sous-comité est une première étape dans cette stratégie à long terme, les membres ont convenu de se concentrer sur trois ou quatre secteurs où des progrès substantiels peuvent être réalisés.

## Comblen un besoin de leadership

Toute la collectivité des ressources humaines reconnaît la nécessité de passer d'un rôle transactionnel à un rôle stratégique. La création du Sous-comité répond au besoin de leadership manifesté par la collectivité pour faciliter cette transition.

En mai 1997, le Sous-comité a rendu compte de ses activités au Comité des hauts fonctionnaires. La présidente a présenté le rapport intitulé *La collectivité des ressources humaines : Innover ensemble*, rédigé par le Conseil du renouvellement du personnel. Ce rapport souligne quatre points clés pour la collectivité des ressources humaines : la capacité d'intervention, l'opérationnalisation d'un nouveau rôle, la gestion à la manière d'une entreprise et l'état de santé de la collectivité. La stratégie de renouvellement soutient les activités actuelles visant l'engagement de la collectivité, l'harmonisation des efforts et l'action concrète.

40 p. 100 en 1994. Ces données montrent les difficultés de taille que nous devons résoudre pour préparer des employés compétents et expérimentés à remplacer ceux qui prendront leur retraite.

Par conséquent, le sous-contrôleur général a enjoint à la collectivité des finances, plus tôt cette année, d'utiliser plus efficacement le programme d'affectations interministérielles existant. Malgré le principal obstacle, soit la résistance des gestionnaires à laisser partir leurs employés, le nombre de membres de la collectivité qui ont profité du Service de courrage est passé de 12, entre le 1<sup>er</sup> avril et le 30 novembre 1996, à 21 durant la période correspondante en 1997.

## Perspectives d'avenir

Le Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur a conclu que les ministères et l'autorité centrale doivent affecter des personnes compétentes à titre de contrôleurs et développer une solide capacité dans ce domaine et dans celui de la gestion. Cette orientation est celle que nous appuierons dans le cadre de *La Relève*.

*Le Plan d'action de La Relève de la collectivité des finances* entend rester un document d'actualité qu'il faudra mettre à jour régulièrement. La collectivité continuera à saisir toutes les occasions possibles de développer les capacités de ses membres sur les plans de la gestion et de la spécialisation. À cette fin, elle tiendra compte des résultats de ses consultations permanentes, des conclusions du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur et des priorités relatives à la Stratégie d'information financière, qui sont en évolution constante. *Le Plan d'action de La Relève de la collectivité des finances* est notre feuille de route pour l'avenir et la pierre de touche permettant à notre groupe de demeurer de calibre mondial.

**3. Apprentissage permanent.** L'élaboration d'un profil de compétences pour la collectivité constitue une initiative importante favorisant l'apprentissage permanent. On est en train non seulement d'établir un cadre de compétences, mais aussi de concevoir des outils permettant d'évaluer les compétences actuelles et de dresser des plans de formation.

Le profil de compétences, qui a été approuvé de façon intégrale par un comité directeur en novembre 1997, a été soumis aux agents financiers supérieurs à temps plein au début de 1998 pour obtenir leur aval. La collectivité le fera ensuite rapidement ratifier par les ministères pour qu'il soit mis en œuvre. L'élaboration d'un nouveau cadre de formation à la fonction de contrôleur est une autre initiative importante en matière d'apprentissage permanent. Nous avons mené récemment des consultations auprès des représentants fonctionnels du Secrétariat du Conseil du Trésor pour inventorier les produits et services courants en matière d'apprentissage et clarifier nos responsabilités et nos rôles respectifs en ce domaine.

La consultation des représentants fonctionnels des ministères constituera la prochaine étape, après quoi les données recueillies seront transmises au Groupe consultatif sur l'apprentissage lié à la fonction de contrôleur, pour assurer une approche horizontale uniforme en matière d'apprentissage.

À l'automne 1997, le cours *Initiation à la fonction de contrôleur* a également été élaboré dans le cadre des programmes de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes. L'objet de ce cours est de mettre l'accent sur le « pourquoi » plutôt que sur le « comment ». On prévoit que ce nouveau cours, que Formation et perfectionnement Canada offrira au début de l'an prochain à l'échelle de l'administration fédérale, servira de base pour l'élaboration d'autres cours fonctionnels spécialisés.

Enfin, la création du site Internet *Index de recherche sur la fonction de contrôleur*, qui présente une liste alphabétique des politiques, des règlements et des lignes directrices de tous les organismes centraux, est une autre réalisation importante dans le domaine de l'apprentissage.

**4. Gestion de carrière.** La nécessité de trouver de meilleures méthodes pour favoriser la mobilité comme outil efficace de gestion de carrière est un point clé qui revient à la fois dans le *Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* et dans le rapport du Groupe de travail indépendant.

Notre profil démographique confirme que la mobilité au sein de la collectivité des finances a diminué considérablement : environ 30 p. 100 des membres ont changé de poste au cours des trois dernières années, comparativement à plus de

**1. Soutien à la collectivité.** Au fil des ans, la collectivité des finances s'est servie de profils démographiques pour appuyer la planification stratégique des ressources humaines, notamment pour prévoir les tendances et les enjeux auxquels elle devait prêter attention.

Le profil le plus récent, paru en décembre 1997, porte sur la composition et la mobilité de la collectivité et décrit les modifications majeures survenues depuis le précédent rapport, paru en 1994. Il présente une image plus complète, car il fournit des données sur tous les employés de la collectivité des finances, même sur ceux qui n'occupent pas des postes d'administration financière (FI).

L'Institut de gestion financière continue à renforcer sensiblement le sentiment d'appartenance des membres à la collectivité et leur sert de tribune où s'informer des enjeux de l'heure et prendre note des pratiques exemplaires. En novembre 1997, l'Institut a tenu une conférence sur le perfectionnement professionnel. Pour notre collectivité, ce fut l'occasion de rencontrer des membres des autres ordres de gouvernement et des associations de professionnels des finances.

**2. Renouvellement et rajeunissement.** Depuis janvier 1997, dans le cadre du Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers, les ministères ont recruté plus de 60 diplômés d'universités pour combler des postes au niveau de débutant, soit deux fois plus que 1996. La collectivité reconnaît les succès de ses stagiaires par une cérémonie annuelle de collation des grades.

Dans notre stratégie de recrutement, nous avons toujours eu pour préoccupation de constituer des effectifs représentatifs de la population canadienne. C'est ce qui fait que les niveaux de représentation des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles sont généralement plus élevés dans notre collectivité que dans l'ensemble de la fonction publique.

Des données récentes ont mis en évidence la nécessité urgente d'adopter une stratégie globale de recrutement et de maintien en poste des effectifs. Le nombre de jeunes employés dans la collectivité des finances est plus bas que jamais : 7 p. 100 seulement ont moins de 30 ans.

L'augmentation rapide du nombre d'employés approchant de l'âge de la retraite est une autre source de préoccupation. Ainsi, 25 p. 100 des FI seront admissibles à la retraite d'ici 2007 et 50 p. 100 d'ici 2012. Nous avons donc communiqué avec la Commission de la fonction publique pour examiner la possibilité d'élaborer de nouvelles stratégies de recrutement répondant mieux aux besoins de la collectivité.

## Perspectives d'avenir : répercussions de la situation actuelle

Le *Plan d'action de La Relève de la collectivité des finances* a été publié le 27 mars 1997. Ce document renforce notre objectif stratégique : veiller à ce que les ministères aient des employés novateurs qui aient la souplesse et les compétences requises pour relever les défis de la fonction de contrôleur moderne.

Au moment de la publication du plan d'action, deux initiatives principales étaient déjà en cours : la formation d'un groupe indépendant chargé d'examiner le processus de modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale et de faire rapport sur la question, et la mise en œuvre de la Stratégie d'information financière (SIF), qui comprend l'adoption de la comptabilité d'exercice.

Le rapport du Groupe de travail indépendant, que les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé le 4 décembre 1997, a mené à la création d'un bureau de modernisation pour faciliter la mise en œuvre des recommandations qui y sont faites.

Selon ce rapport, pour parvenir à moderniser la fonction de contrôleur et à mettre en œuvre la SIF, il faut former et perfectionner les employés. Cette conclusion très claire et positive renforce donc l'importance de *La Relève* et d'une gestion efficace des ressources humaines.

Ce sont les consultations menées auprès des membres de la collectivité, à tous les niveaux, tant dans la région de la capitale nationale que dans les autres régions, qui ont fourni le plus d'information pour le processus de renouvellement. De plus, l'Association des gestionnaires financiers de la fonction publique nous a beaucoup aidés à atteindre les membres de la collectivité en publiant intégralement le *Plan d'action de La Relève de la collectivité des finances* dans le numéro de mai 1997 des *Nouvelles des FI*. La collectivité des finances s'est mobilisée rapidement et a pris les mesures nécessaires pour relever le défi de *La Relève*. Voilà pourquoi il existe actuellement de nombreuses initiatives de renouvellement qui visent à développer les compétences et les capacités de nos effectifs.

Nos réalisations jusqu'ici entrent sous les quatre grandes rubriques suivantes : soutien à la collectivité, renouvellement et rajointissement, apprentissage permanent et gestion de carrière.

## Les communications internes

Les communications internes sont essentielles au succès du renouvellement et demeurent exigeantes pour un groupe fonctionnel dispersé aux quatre coins du pays. Chaque membre de la collectivité a reçu le questionnaire envoyé dans le cadre du sondage.

Les 200 candidats au Programme d'enrichissement des carrières et au Programme de perfectionnement des cadres en communications ont reçu une lettre du secrétaire adjoint des Communications et de la Consultation au BCP. Les chefs des communications se sont aussi chargés de rencontrer personnellement tous les candidats membres de leur personnel.

Le « champion » du renouvellement des communications a eu un certain nombre d'échanges avec les sous-ministres pour connaître leurs vues et leurs préoccupations, de manière à en tenir compte dans le processus de renouvellement. Les résultats de ces rencontres ont été transmis aux chefs des communications pour les guider dans leurs efforts.

On a intégré au site de *La Relève* un site Web qui fournit de l'information et qui présente des éléments interactifs, dont une banque d'emplois.

Des partenaires du secteur privé ont créé une affiche qui a été distribuée dans les bureaux régionaux et les directions générales des communications, sans compter que 18 ministères et 5 régions ont bénéficié de séances d'information.

## Le renouvellement des communications, une responsabilité commune

Le renouvellement des communications est un projet collectif fondé sur la collaboration et l'engagement de tous. Les employés prennent la responsabilité de s'informer et de participer, s'ils le souhaitent, aux programmes collectifs et aux activités des groupes de travail; les chefs des communications fournissent des ressources financières et consacrent temps et efforts à la mise en œuvre du projet; pour sa part, le Secrétariat des communications et de la consultation du BCP donne des conseils et assume la direction.

Il s'agit d'un projet continu dont le programme est fort chargé pour 1998 et les années suivantes.

## L'apprentissage

Plus de 50 p. 100 des personnes qui ont répondu au sondage souhaitent avoir des possibilités de perfectionnement professionnel (y compris en gestion) ou de développement personnel. Le GCA a donc été chargé de définir une vision d'ensemble ou un rôle pour le groupe, d'établir des lignes directrices sur les compétences de base et de proposer un cadre d'apprentissage.

Un groupe de travail sur l'apprentissage, qui travaille de concert avec le GCA et des partenaires de l'administration fédérale, a été chargé d'élaborer des lignes directrices ainsi que des méthodes et des produits de communication pertinents à l'intention des communicateurs fédéraux.

Un cours sur l'utilisation stratégique de l'Internet a été conçu en collaboration avec la CFP.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et la CFP collaborent avec la collectivité pour mettre à jour le *Répertoire de la formation en communication au Canada*, publié par le SCT en 1992, et pour l'offrir en direct sur le Réseau des ressources d'apprentissage.

## La politique en matière de communications

Depuis l'adoption de la Politique du gouvernement en matière de communications, en 1988, le monde des communications a beaucoup changé. Le SCT effectue un examen de cette politique, en collaboration avec la collectivité et avec les intervenants et les partenaires concernés, pour s'assurer qu'elle répond aux besoins des Canadiens ainsi qu'à ceux des clients et utilisateurs au sein de l'appareil gouvernemental.

## Les enjeux régionaux

Un réseau des communicateurs régionaux a été établi sous la présidence du Secrétaire des communications et de la consultation du BCP. Ce réseau est chargé de discuter des enjeux importants, d'assurer un soutien mutuel à ses membres et de s'attaquer aux problèmes communs.

Dans la foulée des visites effectuées par le Secrétaire, des conseils régionaux des communications sont établis officiellement dans les diverses régions du pays. Il en existe cinq actuellement.

Un sondage a été effectué pour déterminer les préoccupations et problèmes particuliers auxquels font face les communicateurs régionaux.

- Le Programme d'enrichissement des carrières en communications vise à offrir aux membres de la collectivité des possibilités d'échanges, d'affectations et d'apprentissage. Quelque 200 employés ont répondu à l'appel lancé dans le but de recruter des participants. L'étude des demandes par les chefs des communications a déjà débouché sur un certain nombre d'échanges et d'affectations.
- Le Programme de perfectionnement des cadres en communications a pour but de donner aux employés des niveaux EX, IS-6 et IS-5 qui ont de l'avenir comme cadres supérieurs en communications, la possibilité de diversifier leur expérience professionnelle par des échanges, des affectations et un programme de mentorat. Là encore, les chefs des communications ont examiné les candidatures reçues pour déterminer les possibilités de perfectionnement professionnel, au besoin.
- Une banque d'emplois en direct, qui fournit de l'information sur les candidats intéressés par de nouveaux défis et sur les postes vacants dans les directions générales des communications, a été créée sur le site Intranet de *La Relève*.
- La collectivité des communications et la CFP, région de la capitale nationale/est de l'Ontario, ont mis sur pied un projet pilote visant à ramener de cinq semaines à neuf jours ouvrables le délai d'exécution de la dotation.
- La collectivité des communications et la CFP collaborent à un projet pilote visant à trouver, au sein de la fonction publique et à l'extérieur, des candidats qualifiés qui brigueraient des postes de cadres supérieurs en communications dans l'administration fédérale.
- Un groupe de travail sur les compétences de base prend appui sur les travaux réalisés par le Groupe consultatif sur l'apprentissage (GCA) en communications, en collaboration avec un certain nombre de directions générales des communications et la CFP, pour établir un profil des agents de communication du niveau IS-1 au niveau IS-6. Il établit aussi un profil des compétences d'un gestionnaire des communications inspiré de celui élaboré par la CFP pour les cadres intermédiaires. Le fruit de ces travaux sera partagé avec l'équipe de projet chargée de la Norme générale de classification.
- Un rapport commandé en collaboration avec l'Institut de recherches d'Ottawa-Carleton a pour objet d'explorer les possibilités d'échanges entre les secteurs public et privé, surtout dans l'industrie de la haute technologie. On en est au stade du suivi.

# La collectivité des communications

## Aperçu

En avril 1997, lors de leur retraite annuelle, les chefs fédéraux des communications ont approuvé une démarche visant à assurer le renouvellement de leur collectivité.

Le grefier du Conseil privé a nommé le secrétaire du Conseil du Trésor « champion » du renouvellement des communications. Le processus de renouvellement se déroule sous la direction du secrétaire adjoint des Communications et de la Consultation au Bureau du Conseil privé (BCP).

L'objectif du renouvellement des communications est de faire en sorte que la collectivité et ses membres, du niveau débutant au niveau du groupe de la direction (BX), aient toutes les compétences requises pour donner au gouvernement les meilleurs avis et services possibles en matière de communications. Avec moins de 2 000 membres répartis dans 28 ministères et autres organismes partout au pays, la collectivité s'efforce d'atteindre son objectif au moyen de partenariats et d'initiatives communes.

## La gestion des ressources humaines

Un sondage effectué auprès de la collectivité des communications en 1997 confirme la nécessité de s'attaquer aux problèmes de gestion des ressources humaines, de multiplier les possibilités d'apprentissage et de faire en sorte que les communications, en tant que fonction gouvernementale, tiennent compte des besoins d'aujourd'hui et de demain.

Le sondage a fait ressortir la nécessité d'élargir notre réserve de talents grâce à de jeunes diplômés de niveau postsecondaire, d'enrichir la carrière des employés actuels et de veiller à ce qu'il se trouve des gens ayant les qualités requises pour brigrer un poste de cadre supérieur en communications. Les chefs des communications ont également mentionné qu'il fallait accélérer le processus d'embauche pour les postes occasionnels et les postes permanents. Nous avons donc mis sur pied trois programmes visant à répondre à ces besoins.

- Le Programme de formation accélérée en communications a été établi à titre de projet pilote, en partenariat avec la Commission de la fonction publique (CCFP). Il permettra d'intégrer neuf étudiants d'universités canadiennes à un programme de stages triennal qui comportera des affectations régionales et une formation linguistique.

TPSGC a créé un bureau spécial pour accélérer la passation de marchés relativement au problème de l'an 2000, notamment en ce qui concerne les services de spécialistes.

Ces initiatives ont un double but : contribuer à régler le problème de l'an 2000 dans l'administration gouvernementale et permettre de tirer des leçons et une solide expérience aux fins d'activités générales de renouvellement de la collectivité.

## Conclusion

Une analyse préliminaire montre que le nombre de départs de spécialistes des TI de la fonction publique a diminué sensiblement, de sorte que le taux de réduction de l'effectif est maintenant plus normal. On note des progrès évidents, mais il reste encore beaucoup à faire. D'ici quelques mois, la Division du renouvellement de la collectivité de la DDPI entreprendra les prochaines étapes décrites dans le *Plan fonctionnel pour le renouvellement du groupe de l'information*.

Le Comité permanent des ressources humaines du CCGI continuera de valider les approches découlant du plan fonctionnel, tandis que le comité des stratégies de gestion de la technologie et de l'information cherchera à favoriser leur consolidation à l'échelle de l'administration fédérale. On examinera la stratégie de recrutement, de maintien en poste et de formation et on la modifiera, en tenant compte du point de vue de la collectivité, afin qu'elle reflète l'évolution de l'analyse démographique et les changements apportés aux modes de prestation des services et des programmes.

quelques-uns de ses employés de soutien à accéder à des postes de la catégorie technique. D'autres ministères songent à mettre en œuvre des programmes inspirés de ce modèle.

D'autres institutions fédérales prônent une approche élaborée par la collectivité. Le Revenu Canada utilise une formule accélérée pour promouvoir les spécialistes subalternes du groupe CS. Les candidats doués évaluent leur rendement au regard de normes élaborées par des membres de niveau supérieur de la collectivité des CS.

De tels investissements destinés au perfectionnement des employés contribuent à reconstituer la réserve de candidats compétents. Un programme dynamique de communication interne informera les ministères intéressés de la disponibilité des spécialistes de cette catégorie.

**4. Problème de l'an 2000.** La solution du problème de l'an 2000 pose au gouvernement des difficultés de taille du point de vue technologique et opérationnel. La nécessité d'avoir les ressources humaines adéquates pour exécuter le travail requis suscite un problème particulier, qui a obligé à prendre des mesures urgentes et innovatrices dans de nombreux secteurs.

À la suite d'un processus de consultation pangouvernemental, la DPI a élaboré un plan d'action visant à faire en sorte que les organisations gouvernementales disposent de l'information, des pouvoirs et des niveaux de ressources nécessaires pour orienter leurs activités en vue de résoudre le problème de l'an 2000. Ce plan aidera la fonction publique à recruter, à affecter et à maintenir en poste les spécialistes compétents au cours de cette période de conversion cruciale. La DPI explore diverses stratégies et tactiques de mise en œuvre, de concert avec les organismes centraux et les ministères.

La CFP procède actuellement à la création de services chargés de recruter des spécialistes possédant les compétences nécessaires pour assurer la conversion à l'an 2000 ou pour remplacer, après leur départ, les spécialistes des TI expérimentés affectés à cette tâche. En outre, la CFP fournit aux gestionnaires des outils de recrutement plus efficaces.

Statistique Canada, Santé Canada, TPSCG, la Métropolitaine, Compagnie d'Assurance-Vie et le Collège Algonquin ont élaboré un programme d'études d'une durée de dix-huit semaines menant au certificat de programmeur pour le projet de l'an 2000, qui perfectionne l'expertise en langage COBOL. En collaboration avec Revenu Canada, le Collège Algonquin a instauré un cours de trois semaines en langage COBOL à l'intention des programmeurs d'expérience.

d'enseignement coopératif ainsi que l'accroissement de la marge de manœuvre en matière de recrutement faciliteront l'embauche d'étudiants en informatique, en génie et dans les disciplines connexes.

De plus, la CFP affiche maintenant en direct les renseignements sur les personnes qualifiées à l'intérieur qui deviendront disponibles au terme d'une période de nomination à titre d'employés temporaires.

*Maintien en poste de l'effectif.* En offrant un milieu de travail stimulant, une formation à la fine pointe du savoir et des possibilités d'avancement, le gouvernement contribue à maintenir en poste les précieux employés du secteur des TI. La DDPi élabore actuellement un profil de compétences pour les cadres des TI, ainsi que des stratégies de gestion des ressources humaines visant à préparer les cadres actuels et futurs.

Le SCT propose également une approche cohérente pour la gestion des compétences. Il projette d'élaborer, en collaboration avec le Conseil des ressources humaines de logiciel (CRLH) inc., un profil des compétences essentielles pour la collectivité des TI qui s'appliquerait tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'administration gouvernementale. Ce « profil de compétences commun » faciliterait la mobilité des spécialistes des TI entre les secteurs privé et public.

*Formation et perfectionnement.* La portée et l'ampleur des projets publics en matière de TI commandent des activités de formation et de perfectionnement efficaces pour la collectivité des CS. On prend actuellement les mesures qui s'imposent dans plusieurs secteurs.

Premièrement, des organisations internes et externes conjuguent leurs efforts en vue de répondre à leurs besoins communs de formation. Un programme complet de certification des gestionnaires de grands projets de TI a été mis sur pied grâce aux efforts de coopération de la DDPi et de l'Institut, à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Statistique Canada a conçu un programme de mise à l'essai des applications des systèmes, d'une durée de quatre semaines, destiné à préparer les étudiants à devenir des membres productifs d'une équipe chargée des essais d'acceptation quant à la conformité des systèmes. En outre, la DDPi rendra disponible, en direct, un répertoire décrivant ce type de programmes ainsi que d'autres possibilités de formation.

Deuxièmement, les ministères étudient le recyclage comme moyen efficace de tirer le meilleur parti possible des ressources humaines, dans un milieu de travail technologique dynamique. Statistique Canada a lancé un programme de formation menant au certificat d'aide informatique, destiné à aider

De plus, on retient actuellement les services de fournisseurs et d'entrepreneurs afin de contribuer à combler les manques de compétences et de ressources relativement au problème de l'an 2000. Le gouvernement aura ainsi une deuxième occasion de tirer parti de l'impartition sélective.

### ***3. Recrutement, maintien en poste de l'effectif et formation.*** On élabore

actuellement une stratégie ministérielle de gestion des ressources humaines (RH) et un plan d'action en vue de répondre aux besoins actuels du groupe CS en matière de recrutement, de maintien en poste, de formation et de perfectionnement. La stratégie établira les niveaux de ressources et les rôles des employés, définira les rapports des employés avec leurs partenaires, notamment les gestionnaires de programmes, et dressera un plan de perfectionnement des compétences. Le Comité permanent des RH du Comité consultatif sur la gestion de l'information (CCGI), constitué de gestionnaires supérieurs du secteur de l'informatique, contribue à peaufiner cette stratégie, qui sera mise en œuvre au cours des trois prochaines années.

*Recrutement.* Bien que la pénurie de compétences spécialisées en techniques de l'information (TI) soit un phénomène bien connu de l'administration gouvernementale et de diverses autres organisations, l'ampleur du problème que pose cette pénurie pour le gouvernement n'a jamais été mesurée d'une manière rigoureuse. Une analyse démographique menée auprès de la collectivité des CS a maintenant permis de déterminer le nombre, le lieu de travail et l'âge des employés actuels ainsi que les tendances qui se dessinent dans le domaine de l'emploi et du perfectionnement. La DDP collabore actuellement avec les ministères en vue de définir les besoins en matière de ressources. Elle a déjà trouvé des possibilités de recrutement, notamment en ce qui concerne les employés du groupe CS. Cette analyse a été terminée au début de 1998 et sera régulièrement mise à jour. Elle fournira les données quantitatives qui orienteront les activités de recrutement de la fonction publique.

La Commission de la fonction publique (CCFP) a constitué des bureaux spéciaux qui se concentreront exclusivement sur le recrutement de spécialistes des TI. Afin d'attirer les meilleurs employés sur un marché hautement concurrentiel, on a modifié les processus de recrutement de manière à ce que ces bureaux puissent décider promptement des mesures de dotation qui s'imposent. En collaboration avec les ministères fédéraux et ses partenaires du secteur privé, dont l'Institut de recherches d'Ottawa-Carleton, la CFP participe désormais activement, à l'échelle du pays, aux salons de l'emploi dans le domaine de l'informatique.

Pour la première fois, des agents de recrutement peuvent remettre des lettres d'offre conditionnelle aux candidats. Par ailleurs, l'augmentation des taux de rémunération accordés aux étudiants participant aux programmes

En mai 1997, la Division du renouvellement de la collectivité, qui relève de la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI), au Secréariat du Conseil du Trésor (SCT), a présenté le premier *Plan fonctionnel pour le renouvellement du groupe de l'information* de l'administration gouvernementale. Ce plan et sa mise en œuvre sont axés sur les besoins particuliers de cette collectivité et, notamment, sur les défis qui se posent relativement au groupe de la gestion de systèmes d'ordinateurs (CS).

Les travailleurs chargés des systèmes informatiques définissent le cadre lié à la prestation des programmes et des services gouvernementaux. Par ailleurs, leurs services sont très en demande à l'échelle internationale, dans tous les secteurs de l'économie. Dans le plan, on reconnaît que le gouvernement doit conserver un bassin de professionnels compétents lui permettant d'assurer une gestion stratégique de son information, de sa technologie et de ses fournisseurs, et de moderniser la prestation de ses services et de ses programmes.

*Le Plan fonctionnel pour le renouvellement du groupe de l'information* fait ressortir quatre questions urgentes : la rémunération, l'impartition, le recrutement, le maintien en poste de l'effectif et la formation; le problème de l'an 2000.

## Rapport d'étape

**1. Rémunération.** Dans le *Plan fonctionnel pour le renouvellement du groupe de l'information*, il est mentionné que la rémunération des membres du groupe CS suscite des préoccupations importantes par rapport à celle de leurs homologues du secteur privé. Depuis, la nouvelle convention collective négociée avec le groupe CS offre une rémunération plus concurrentielle à l'échelle internationale et prévoit notamment une augmentation de 17,13 p. 100 des coûts salariaux. Cette convention marque une percée importante en vue d'aider la fonction publique à se doter d'une collectivité stable et viable d'informaticiens.

**2. Impartition.** Bien que le gouvernement se soit engagé à maintenir en poste une collectivité dynamique de spécialistes du groupe CS, il est reconnu dans le plan fonctionnel que, dans certains cas, il peut être plus efficace de recourir à l'impartition. On évalue actuellement le concept de l'impartition sélective dans le contexte de la diversification des modes de prestation des services. On a d'ailleurs déjà entrepris des essais au Conseil national de recherches et au Musée canadien des civilisations pour confirmer quelles devraient être les meilleures approches et les pratiques les plus efficaces à cet égard.

On met actuellement sur pied un groupe qui sera chargé des données de recherche en politiques afin déterminer les priorités et l'affectation des fonds de manière à répondre aux besoins en information établis par l'entremise du CRP. Ce groupe collaborera également avec Statistique Canada au sujet de certains produits et services de données que le groupe de la recherche a désignés (par exemple, l'accès aux données et la capacité d'analyse).

L'Initiative et des travaux effectués jusque-là, d'examiner les possibilités pour les chercheurs fédéraux et ceux de l'extérieur de collaborer à des projets dont les deux groupes pourraient bénéficier et de solliciter l'apport des participants à la planification d'une conférence nationale prévue pour l'automne 1998.

**La conférence des chercheurs en politiques.** Le 18 novembre 1997, le CRP a tenu à Ottawa une conférence d'une journée à l'intention de plus de 300 membres de la collectivité fédérale de l'élaboration des politiques. Les objectifs de la conférence étaient d'informer des progrès du CRP, d'exposer les travaux effectués récemment dans un certain nombre de domaines clés, et de favoriser les contacts personnels et les échanges de points de vue entre les participants.

Des documents ont été présentés au cours de la conférence, dont les séances s'articulaient autour des thèmes des quatre réseaux de recherche du CRP.

**Autres initiatives.** Conformément aux recommandations du sous-groupe des relations avec le groupe externe de recherche en politiques, le secrétariat du CRP collabore avec les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, le Forum des politiques publiques et d'autres organismes afin d'améliorer les relations entre l'administration gouvernementale et le groupe externe de recherche en politiques. Une conférence d'investigation devrait permettre de formuler des recommandations que devront mettre en œuvre les groupes interne et externe.

Comme première étape de la campagne visant à accroître l'attention portée aux questions d'ordre régional au cours de l'élaboration des politiques, les organismes régionaux de développement et les conseils régionaux fédéraux se sont réunis.

En janvier 1998 a eu lieu un atelier de trois jours auquel ont participé des cadres supérieurs de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) et les coprésidents des quatre réseaux de recherche du CRP. Cela a permis de mieux comprendre les priorités stratégiques actuelles de l'OCDE et de faire état des progrès et des projets du CRP.

Un guide de recherche en politiques, destiné aux intervenants de l'intérieur comme de l'extérieur de l'administration gouvernementale, est en voie de préparation dans le cadre d'un processus de consultation. Il permettra de soutenir le développement du groupe chargé des politiques en précisant et en faisant comprendre le rôle et les processus de la recherche.

On met actuellement sur pied un comité d'experts en apprentissage, avec l'appui

du Comité de recherche en politiques (CRP).

#### *Le sous-groupe des relations avec le groupe externe de recherche en*

*politiques.* Le rapport de ce sous-groupe renferme les résultats d'une étude menée auprès de 16 ministères en ce qui a trait à leurs relations avec le groupe externe de recherche en politiques. Les questions soulevées au cours de cette étude ont servi de base aux recommandations qui ont été appliquées aux travaux du CRP.

## **2. Le Comité de recherche en politiques**

La deuxième initiative d'importance dans le domaine des politiques a été la création, en juillet 1996, du CRP, dont le travail se poursuit. Ce comité est coprésidé par le sous-ministre adjoint, Politiques stratégiques, Développement des ressources humaines Canada, et le sous-ministre délégué, Santé Canada. Son mandat est de contribuer aux travaux visant à prévoir les enjeux et les défis auxquels le Canada devra faire face d'ici l'an 2005. Le travail du CRP a aussi facilité la planification de la transition avant les élections générales de 1997. Le comité de soutien est composé de hauts fonctionnaires représentant plus de 30 ministères et organismes fédéraux. Le rapport provisoire intitulé *Croissance, développement humain, cohésion sociale* a été présenté en octobre 1996. Il a été suivi en février 1997 d'un autre rapport, *Canada 2005 — La mondialisation : défis et possibilités*. On a publié un rapport d'étape en avril 1997.

Quatre réseaux de recherche ont été créés autour des thèmes de la croissance, du développement de la personne, de la cohésion sociale et des défis et possibilités qui s'offrent à l'échelle planétaire. Ces thèmes sont les mêmes que ceux des rapports mentionnés précédemment. En outre, un groupe de travail composé de représentants des quatre réseaux a été chargé d'examiner les questions d'adaptation et de transition que soulève l'évolution du Canada vers une économie et une société axées sur le savoir. Des plans de travail ont été élaborés pour chaque réseau et pour ce groupe et, après avoir répertorié les travaux de recherche actuels et prévus, on en a communiqué la liste à toute l'administration gouvernementale.

Un secrétariat à plein temps a été mis sur pied au printemps 1997 avec mission de soutenir les travaux du CRP.

*Rencontres avec le groupe externe de recherche.* En novembre 1997, conformément aux recommandations du sous-groupe des relations avec le groupe externe de recherche en politiques, le CRP a tenu à Ottawa une rencontre d'une journée avec les représentants de plus de 40 organismes externes de recherche. Les objectifs de la rencontre étaient de sensibiliser les chercheurs au CRP, de leur donner un aperçu du mandat, de la structure, du cadre de

de 8 à 12 par année. Le comité chargé du PFAF s'est donné comme objectifs de promouvoir le recrutement de candidats de calibre supérieur, d'offrir des affectations de grande qualité et de veiller à ce que les candidats retenus bénéficient d'un encadrement individuel. Dans le cadre du Programme, le développement est surtout axé sur l'élaboration des politiques économiques, et la plupart des participants sont affectés dans des organismes centraux; ce sont là des éléments qui, d'après le rapport du sous-groupe, nécessitent une attention particulière.

Dans le cadre du projet d'ensemble du CHF, appelé Stratégie de recrutement, d'équité en matière d'emploi et de conservation des effectifs, on procédera à une analyse des ressources humaines et des besoins dans le but de déterminer les tendances démographiques au sein de la fonction publique, particulièrement dans le cas des groupes d'employés « à risque élevé » sur lesquels il faudra concentrer les efforts à court terme. On a déterminé dans la proposition de cas de base que la collectivité de l'élaboration des politiques peut représenter l'un de ces groupes à risque élevé, comme ceux des sciences et de la technologie, des cadres de direction et des fonctionnaires œuvrant dans le domaine de l'application des lois et des règlements. Le CHF devrait bientôt rendre une décision sur les groupes à risque très élevé, qu'il faudra inclure dans l'analyse démographique qui servira à cibler les mesures de recrutement et de maintien en poste des effectifs.

*Perfectionnement.* Le remaniement du programme Cours et affectations de perfectionnement permettra de fonder la sélection des candidats et le perfectionnement sur un plus vaste éventail de compétences et d'insister davantage sur l'acquisition d'expérience dans six grands domaines : l'élaboration des politiques, les opérations régionales, les services hiérarchiques, les services ministériels, les organismes centraux et le contact avec le niveau politique.

Ce remaniement se traduira par un concept de « franchisage » permettant d'adapter le programme aux besoins particuliers des ministères. Les groupes fonctionnels bénéficieront ainsi des mêmes avantages que le reste de l'administration fédérale, c'est-à-dire des évaluations fondées sur les compétences, des plans d'apprentissage individualisés et des possibilités de promotion à une réserve de personnel préqualifié.

Formation et perfectionnement Canada (FPC) a organisé le colloque *Formulation des politiques pour les décideurs* à l'intention des analystes en politiques de premier échelon et de niveau intermédiaire. Cette première expérience, qui a été bien accueillie, a donné lieu à deux sessions, l'une en français et l'autre en anglais. FPC a également mis en place l'outil d'analyse des politiques appelé *Réseau des ressources d'apprentissage* (adresse : <http://www.learnet.gc.ca>).

## **La collectivité de l'élaboration des politiques**

Le Groupe de travail sur le renforcement des services d'élaboration des politiques du gouvernement fédéral, présidé par le Statisticien en chef du Canada, a déposé son rapport en avril 1995. Ses recommandations ont débouché sur des initiatives visant à prévoir les défis que devra relever le Canada à moyen terme dans ce domaine, à favoriser une démarche plus horizontale dans l'élaboration de ces politiques au sein de l'administration fédérale et à renforcer les compétences en la matière. En réponse à ces recommandations et afin de centraliser la coordination des diverses initiatives, le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) a désigné un sous-ministre à titre de champion de la collectivité de l'élaboration des politiques en février 1997.

Deux organes importants ont vu le jour dans la foulée des recommandations du Groupe de travail : le Groupe de coordination de la gestion des politiques et le Comité de recherche en politiques. Voici le compte rendu de leurs activités.

### **1. Le Groupe de coordination de la gestion des politiques**

Un groupe de coordination de la gestion des politiques a été formé en octobre 1995 et chargé d'en promouvoir l'amélioration au sein de l'administration fédérale. À cette fin, deux sous-groupes ont alors été créés : le premier, s'occupant de la gestion du personnel chargé des politiques sous la présidence de la sous-ministre adjointe (Direction des services ministériels), Finances, au Secrétariat du Conseil du Trésor, avait pour tâche d'examiner les pratiques actuelles en matière de recrutement, de formation et de gestion de carrière du personnel chargé des politiques; le second, s'occupant des relations avec le groupe externe de recherche en politiques sous la présidence du sous-ministre adjoint principal (Politiques fiscales), ministère des Finances, s'est vu confier la tâche d'évaluer dans quelle mesure le travail de recherche des fonctionnaires fédéraux en matière de politiques trouve son complément dans les travaux des chercheurs des organisations non gouvernementales. Les deux sous-groupes ont présenté leur rapport au cours de l'été 1997.

***Le sous-groupe de la gestion du personnel chargé des politiques.*** Les recommandations du sous-groupe de la gestion du personnel chargé des politiques trouvent leur prolongement dans les travaux entrepris par le Groupe de travail *La Relève* et la Commission de la fonction publique dans les domaines suivants :

***Recrutement.*** En réponse au rapport du sous-groupe, on a porté à 14 le nombre de candidats embauchés annuellement dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE). Ce nombre était auparavant



# **Collectivités fonctionnelles**



l'accent sur la vision, l'éthique et les services aux clients. Ceux qui l'ont suivi comprennent mieux le Ministère et reconnaissent que le travail d'équipe est une condition essentielle pour offrir aux clients les meilleurs services possibles.

Une autre région est représentée à quatre comités interministériels portant sur les profils démographiques, l'orientation, les profils génériques et les stratégies d'action. Le Ministère joue un rôle de chef de file au sein du comité pluriatéral qui se penche sur le développement des ressources humaines et sur l'expansion des marchés nationaux et internationaux des services de traduction. Pour répondre aux besoins d'un client important, le Ministère a terminé la planification et l'évaluation de l'examen du processus d'approvisionnement, lequel visait à améliorer le milieu de travail, l'efficacité et la prestation des services, tout en réduisant les coûts et en rehaussant les capacités.

**La responsabilisation.** Produire régulièrement des rapports d'étape sur les initiatives constitue un aspect important de *La Relève*. Ces rapports figurent actuellement en permanence à l'ordre du jour des réunions des comités de gestion ministériels ainsi que du Comité de direction et du Comité de gestion des ressources humaines du Ministère. Un des plans d'activités d'une direction générale énonce trois critères de succès présentement utilisés comme tremplin pour consulter les employés sur leurs attentes à l'égard de *La Relève*.

## Orientations futures

Notre plan constitue un effort permanent et global pour améliorer à la fois la qualité de vie au travail de nos employés et de nos gestionnaires et la prestation de nos services, même si l'on observe un certain niveau de stress et de fatigue au sein de l'organisation. Bien des choses ont été accomplies et il reste de nombreux défis à relever. Affirmer que la qualité de vie au travail des employés de TPSGC a subi de grands changements, c'est peu dire. Dans les six prochains mois, les priorités ministérielles seront les suivantes : mettre en œuvre la stratégie d'apprentissage du Ministère, établir des programmes de perfectionnement et de rotation du personnel et terminer le travail amorcé sur les indicateurs de rendement, les critères de réussite et l'exécution des recommandations du projet Le milieu de travail de demain. Par ses nombreuses activités, le Ministère continuera à jouer un rôle actif à l'égard des initiatives des organismes centraux, comme les comités consultatifs en matière d'apprentissage et la Norme générale de classification, reconnaissant ainsi toute l'importance des projets ministériels et collectifs mentionnés dans *La Relève* : *Un parti pris pour l'action*, et conscient de la réforme nécessaire sur le plan des ressources humaines dans l'administration fédérale.

été invités, par le truchement de différentes tribunes, à exprimer leur point de vue et leurs préoccupations sur la possibilité de faire carrière dans la fonction publique fédérale.

Dans la foulée de son engagement à instaurer une culture de partage de l'information en utilisant davantage la technologie, TPSCGC a établi le site *La Relève* sur l'Intranet : 80 p. 100 des employés du Ministère y ont accès de leur poste de travail. Le sous-ministre et les chefs de direction générale emploient le courrier électronique pour informer les employés et solliciter leurs commentaires et suggestions. Deux directions générales ont mis au point un logiciel de productivité de groupe, relativement à l'Examen des programmes, pour créer un milieu de travail plus efficace et plus efficient. Ce nouveau logiciel est partagé avec le gouvernement d'une province.

TPSCGC s'affaire à élaborer et à mettre en œuvre un profil de leadership qui décrit les attitudes de base et met en évidence la nécessité, pour les gestionnaires, d'appuyer l'innovation et de gérer le changement chez les employés. Ainsi, l'une des régions a instauré un programme de développement des capacités de leader et proclamé une journée du leadership. En octobre 1997 se tenait pour la première fois une tribune des cadres de direction, qui avait pour but de fournir à tous les cadres du Ministère la possibilité de se rencontrer et de discuter des questions stratégiques. De concert avec les organismes centraux et les divers intervenants, le Ministère donne suite aux recommandations qui en ont découlé.

*Promouvoir l'éthique, la fierté et la reconnaissance.* Afin de promouvoir la fierté et le sentiment d'appartenance au Ministère, TPSCGC s'est doté d'une nouvelle image de marque. Le lancement, qui a eu lieu en novembre, a été le point culminant de sa participation au Mois de la qualité, laquelle comprenait l'exposition de plus de 100 plaques mettant en évidence les réalisations exceptionnelles des employés. Les programmes de reconnaissance existants mettent l'accent sur la satisfaction des clients. Des directions générales et des régions ont entrepris d'élaborer des programmes visant à reconnaître les efforts des employés qui ne font pas directement affaire avec les clients. Le Ministère a profité de la Semaine nationale de la fonction publique pour tenir plusieurs activités spéciales visant à mettre en relief les réalisations de ses employés.

Actuellement, des initiatives sont en cours pour améliorer les programmes d'orientation des employés. Le sous-ministre rencontre tous les nouveaux cadres du Ministère pour discuter de la culture et des valeurs organisationnelles. Un guide d'autoapprentissage à l'intention des employés vient d'être publié pour répondre directement à leur demande d'une information plus complète sur le Ministère (également accessible sur l'Intranet). À la suite des séances d'orientation d'une journée qu'elle a offertes à 150 employés cette année, une région a institué un programme en résidence à l'intention de tous les employés des diverses directions générales. Ce programme, appelé Camp Reboot, met

Des profils de compétences ont été achevés ou élargis pour des secteurs clés d'activité et des employés ont déjà tiré profit de ces efforts en élaborant avec leur superviseur des plans d'apprentissage pertinents.

Vingt et une initiatives de TPSGC mettent l'accent sur la capacité de répondre aux besoins futurs. Plusieurs directions générales ont élaboré des projets de recyclage et de recrutement, non seulement pour attirer de nouveaux talents, mais aussi pour permettre au reste du personnel de se repositionner grâce à un programme de ressourcement interne. Des directions générales ont adopté une stratégie de renouvellement prévoyant un faible recrutement à l'extérieur et misant sur les objectifs d'équité en matière d'emploi. D'autres, en collaboration avec des universités et collèges, ont élaboré et mis en œuvre des plans de recyclage adaptés à leurs propres besoins. Un groupe de travail a interviewé 100 employés pour explorer les incitatifs de productivité susceptibles de permettre aux traducteurs de maintenir leur effectif actuel.

Trente et un représentants de TPSGC ont fait part de leurs observations aux responsables de l'initiative Le milieu de travail de demain. Le groupe d'action de *La Relève* du Ministère examine présentement les recommandations du rapport pour faire ressortir les similitudes ainsi que les possibilités d'intégration entre les divers plans d'action des directions générales et des régions. La création d'un groupe de travail sur la qualité de vie en milieu de travail dans la région de l'Ontario est un autre exemple des efforts qui ont été déployés. Par exemple, avec des intervenants d'autres ministères, ce groupe a mis sur pied une garderie pour les écoliers touchés par la récente grève des enseignants ontariens.

#### *Le leadership par des communications efficaces.* Le Ministère a préparé une

trousse d'information pour les gestionnaires afin de les aider à informer les employés et à recueillir leurs opinions au sujet du plan de *La Relève*. Plus de 50 p. 100 des employés ont bénéficié de séances d'information personnelles où ils ont pu exprimer leur avis. Par exemple, les membres d'un comité exécutif régional sont tout à tour l'hôte des réunions. Ils rencontrent en outre de petits groupes d'employés pour établir un dialogue franc dans chaque lieu de travail. Des directions générales ont mis sur pied des tribunes ou conseils d'employés.

TPSGC consulte régulièrement les représentants syndicaux en les convoquant à des séances d'information ou en les invitant à siéger à plusieurs comités de gestion et de ressources humaines. Le Ministère cherche actuellement les meilleurs moyens de garantir une consultation et une participation continues.

Une direction générale a constitué une équipe de régénération qui est une tribune permettant de recueillir les idées des employés jeunes, nouveaux et novateurs sur les façons de susciter l'innovation et la créativité au sein de la direction générale et d'amener les jeunes à vouloir y exercer un emploi. Les étudiants occupant un emploi d'été ou inscrits à un programme coopératif ont

L'effectif de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) est unique de par sa vaste gamme de compétences et de capacités. Compte tenu de la dispersion géographique et du large éventail de ses secteurs d'activité, le Ministère doit prendre appui sur son bassin de talents et élargir ses aptitudes dans un milieu d'apprentissage continu, tout en favorisant des relations de travail communes à l'ensemble des directions générales et des régions.

En avril 1997, TPSGC a publié son plan d'action de *La Relève*, intitulé *Façonner notre avenir*. Ce plan constitue une réponse exhaustive aux défis importants que doit relever le Ministère par suite de l'Examen des programmes, qui prévoit une réduction globale de l'effectif de 6 500 employés d'ici juin 1998. Les initiatives de *La Relève* sont regroupées sous les quatre grands thèmes suivants : préparer les employés pour la prestation de nos services; le leadership par des communications efficaces; promouvoir l'éthique, la fierté et la reconnaissance; la responsabilisation.

À la suite de la publication de ce plan d'action, les divers organismes du Ministère ont préparé leurs propres plans de *La Relève* en s'inspirant du cadre général adopté par TPSGC. Dans l'ensemble, ces plans ont fait ressortir plus de 250 initiatives clés qui permettront au Ministère de mettre en œuvre les 4 grands thèmes en tenant compte des besoins organisationnels et opérationnels.

Après six mois, le calendrier du Ministère est respecté. Des 44 initiatives ministérielles de TPSGC, 4 ont été menées à terme, 12 sont en cours de réalisation et 8 autres sont à l'étude dans le cadre d'initiatives propres à certaines directions générales ou à quelques bureaux régionaux. Quant aux 20 autres, elles en sont à diverses étapes de planification et devront être menées à terme au cours des trois prochaines années.

## Réalisations

*Préparer les employés pour la prestation de nos services.* Le Comité de gestion des ressources humaines de TPSGC a approuvé une stratégie d'apprentissage comprenant une vision d'apprentissage ministérielle et un programme d'apprentissage partagé. Plusieurs directions générales sont à mettre en œuvre d'autres éléments de la stratégie, compte tenu de leur organisation et de leurs besoins actuels. Mentionnons notamment les programmes de gestion de carrière et les initiatives énoncées dans le projet *Maîtrise du travail en équipe*, conçues pour aider le personnel à suivre les grandes orientations des directions générales et du Ministère.

*gens et La Relève* : *Un parti pris pour l'action* ont été distribués aux employés. Il y a eu en outre des consultations personnelles avec les employés dans le cadre d'activités comme des tables rondes, des groupes de réflexion, des sondages et des discussions de groupe (p. ex., Bâtir TC ensemble). On a enfin créé un site Web ministériel, où on rend compte des dernières activités de TC, qui est lié au site du gouvernement.

## Conclusion

Nous avons beaucoup accompli en très peu de temps, mais nous devons continuer d'obtenir des résultats manifestes, concrets et mesurables. Par nos efforts, nous montrons à nos employés que nous sommes véritablement déterminés à améliorer sans cesse la gestion des ressources humaines et le milieu de travail. Certes, au moment où nous rédigeons le présent rapport, beaucoup d'initiatives lancées par Transports Canada dans le cadre de *La Relève* sont en train de passer de l'étape des prises de décisions à celle de la mise en œuvre. Nous comptons cependant faire fond sur nos réussites pour continuer de « bâtir TC ensemble ».

L'importance des cadres intermédiaires pour assurer son succès et pour favoriser un changement culturel, le Ministère organisera d'autres séances pour qu'ils acquièrent les connaissances et les compétences voulues.

**Centre d'affaires de TC et centres de Transports Canada.** Le Centre d'affaires a ouvert ses portes à l'administration centrale à la fin de mars 1997, et plus de 45 centres de Transports Canada (CTC) ont été créés dans les régions, où ils offrent de nouveaux services multimodaux au public. De nombreux employés de TC ont reçu une formation sur la façon de servir le public. Les CTC sont situés près des groupes clients et offrent les services particuliers dont ils ont besoin. Ils fournissent également un point d'accès unique à tous les services de TC.

## Évaluation, motivation et rétribution de nos employés

**Rétribution et reconnaissance.** Le Ministère revoit l'ensemble de son système de rétribution et de reconnaissance. On y tient compte des idées du projet Bâtir TC ensemble, du rapport sur le Milieu de travail de demain et de l'initiative Fierté et reconnaissance. En attendant qu'il soit achevé, le pouvoir à l'égard des primes au mérite a été délégué aux directeurs généraux régionaux et aux chefs de groupe, afin qu'ils aient les moyens de reconnaître plus rapidement l'excellence du travail des employés.

**Délégation de pouvoirs.** On a révisé les pouvoirs administratifs et financiers pour maximiser les délégations aux employés qui desservent nos clients. Les délégations sont maintenant normalisées, et sont confiées en fonction des besoins des clients ainsi que de la formation et de l'expérience du titulaire. Cette méthode est appuyée d'une formation.

## Création d'un cadre d'apprentissage continu

**Outils d'apprentissage.** L'objectif du Centre de transition de carrière a été modifié en fonction de son nouveau rôle. Les outils et les services d'apprentissage viendront appuyer le perfectionnement des employés et leurs aspirations professionnelles. La région de l'Ontario s'est dotée d'un centre qui offre des outils comme des ordinateurs portatifs équipés de programmes d'autoapprentissage.

## Communication des progrès

La communication sur *La Relève* a pris plusieurs formes. On a publié cinq numéros de *TC Extra*, bulletin de la sous-ministre destiné à tous les employés. On a également fait paraître des articles dans le bulletin du Ministère, et des messages et de l'information clés, notamment des rapports comme *Valoriser nos*

**Examen des postes IT : énoncés de travail, reclassement.** Les énoncés d'environ 300 postes IT ont été révisés pour tenir compte des changements apportés au rôle, à la structure et à l'orientation stratégique du Ministère, et sont présentés sous une forme générale. À la suite d'un examen de la classification, plus de la moitié des postes ont changé de niveau.

**Énoncés de fonctions normalisés.** Des énoncés de fonctions normalisées sont élaborés dans des secteurs spécialisés, et ces nouveaux projets pilotes aideront à définir l'approche, la portée et les effets de leur mise en œuvre dans l'ensemble du Ministère, dans le cadre de l'adaptation de la Norme générale de classification.

## Culture ministérielle

**Bâtir TC ensemble.** À l'automne de 1997, on a invité tous les employés à prendre part à ce projet national. Plus de 3 500 employés ont participé à 14 séances que la sous-ministre et les membres du comité de gestion ministériel ont dirigées dans tout le Canada. Il s'agissait de préciser l'orientation stratégique, les problèmes et les priorités de TC, de faire mieux comprendre le rôle du Ministère, de susciter la fierté pour nos réalisations et de recueillir les idées des employés sur la façon d'assurer le changement de culture. À la suite des séances, on a analysé les commentaires des employés, et tous les membres du comité de gestion ont défini des enjeux précis qu'ils ont approfondis en communiquant à nouveau avec le personnel ou dans le cadre d'initiatives particulières qui ne faisaient pas déjà partie du plan d'action de *La Relève*. Chaque région et direction générale de l'administration centrale a ensuite tenu des discussions de suivi en petits groupes pour étudier plus à fond les questions définies lors de la première étape et trouver des solutions.

Les employés sont largement informés des résultats de ces discussions et des plans d'action qui doivent répondre aux questions précises. Un des résultats immédiats de la première étape du projet a été la publication, par la région de l'Ontario, d'un manuel à l'intention des employés régionaux. Il y a eu aussi le lancement d'un programme d'orientation pour les nouveaux employés ainsi que pour les autres membres du personnel qui souhaitent y participer.

Au cours de la dernière étape du projet Bâtir TC ensemble, tous les membres du personnel ont reçu un guide à l'intention des employés du Ministère, et un programme d'orientation national pour tous les nouveaux employés a été mis en place.

**Cours de gestion.** En vue de susciter des discussions sur les valeurs ministérielles, nous avons commencé à donner au printemps de 1997 un nouveau cours de gestion intermédiaire, qui reflète la nouvelle réalité du Ministère. Trois séances ont déjà eu lieu et ont été bien reçues. Reconnaissant

Transports Canada a mis sur pied 29 initiatives, chacune devant donner des résultats concrets, qui touchent notamment l'amélioration du recrutement, la mesure du rendement, la planification des ressources humaines et la rétribution et la reconnaissance. Les initiatives de *La Relève* sont exécutées par des équipes de projet sous la direction du Comité exécutif de gestion de Transports Canada. L'équipe de projet ministérielle est composée entre autres des chefs de projet, et elle soutient les diverses équipes tout en coordonnant les activités de *La Relève* au sein du Ministère.

On a mis au point un cadre de contrôle et d'évaluation qui détermine les résultats clés de chaque projet, et de *La Relève* en général. Les divers éléments du plan d'action du Ministère étant définis, ce cadre permet d'assurer la validité continue des activités et des objectifs. Ce cadre assurera également le contrôle permanent des résultats.

Les membres des équipes de projet tiennent compte des résultats des initiatives sur le Milieu de travail de demain et Fierté et reconnaissance dans l'élaboration des plans de mise en œuvre de leurs projets, afin d'assurer leur harmonisation avec les initiatives à l'échelle gouvernementale. On aborde dans chaque plan de mise en œuvre la façon d'assurer la permanence des changements et leur intégration aux pratiques de gestion quotidiennes.

## Perfectionnement de notre effectif

**Planification de la relève.** Le Ministère examine actuellement un processus de planification dont l'objet est de doter TC d'un personnel qualifié pour les postes clés.

**Équité en matière d'emploi.** Le Ministère a approuvé une stratégie de recrutement visant l'équité en matière d'emploi qui augmentera la réserve des candidats potentiels. La région des Prairies et du Nord a engagé un spécialiste des ressources humaines qui prépare une réserve de candidats incluant tout particulièrement des Autochtones.

**Gestion des ressources humaines axée sur les compétences : énoncé de position, séances d'information, profits.** Maintenant que sont achevés l'énoncé de position et les séances d'information sur la gestion des ressources humaines axée sur les compétences, le Ministère a établi un ensemble de compétences de base. Les modes de l'Aviation et de la Marine élaborent actuellement de nouveaux profils de compétences particulières correspondant à leurs activités et postes. Ce processus se poursuivra dans d'autres secteurs du Ministère.

## Contexte

La restructuration massive de Transports Canada (TC), qui a commencé en 1995 par le transfert de la Garde côtière canadienne à Pêches et Océans Canada, touche à sa fin. La cession de havres, de ports et d'aéroports se poursuit. Les employés continuent de subir des pressions, d'assumer une lourde charge de travail et, pour certains, de vivre dans l'incertitude permanente concernant leur emploi. Le fait que les membres du personnel continuent de travailler fort et d'atteindre des résultats remarquables est un témoignage de leur professionnalisme et de leur dévouement.

## Défis

Les questions les plus pressantes en matière de ressources humaines, pour le Ministère, ont toujours trait à la formation, au recyclage et au recrutement d'une main-d'œuvre équilibrée sur le plan tant de la compétence que de la représentation. Au total, au cours des sept premiers mois de l'exercice 1997-1998, 599 employés ont quitté TC et 261 y sont entrés. Plus de la moitié des départs se sont produits dans le groupe des Programmes et cessions, neuf aéroports ayant été cédés à des administrations locales et d'autres ayant réduit leur personnel en vue d'une future cession. Cependant, nous sommes préoccupés par la pénurie croissante de travailleurs possédant certaines compétences spécialisées, comme l'inspection technique, et par la compétition intense que se livrent les secteurs public et privé pour trouver ce genre de compétences.

Près de 60 p. 100 du recrutement extérieur pour des postes d'une durée indéterminée s'est déroulé dans le groupe Sécurité et Sûreté, le gros de cette activité visant à maintenir les niveaux de dotation aux Fonctions Opérations des aéronefs et Inspection technique. Nous avons pris certaines mesures en ce qui concerne les inspecteurs techniques (voir *Examen des postes II*, ci-dessous), mais des facteurs indépendants de notre volonté, comme la disparité salariale, continuent de poser de graves problèmes nécessitant des solutions.

Pour ce qui est de la représentation, le nombre de femmes a légèrement augmenté au cours de la période visée; il est en effet passé de 36,3 à 37,5 p. 100. La représentation combinée des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles est passée de 7,5 à 9,7 p. 100, grâce surtout à la campagne de déclaration volontaire de l'été 1997. Nous avons toujours du mal, cependant, à favoriser la disponibilité des candidats dans les groupes cibles.

supervision dans la région de la capitale nationale. Cet investissement présente deux avantages : un grand nombre de cadres intermédiaires pourront acquérir les compétences linguistiques requises pour les postes de gestion supérieure, et le milieu de travail à Statistique Canada deviendra de plus en plus bilingue. Des mesures sont prises pour que les employés puissent utiliser plus facilement la langue officielle de leur choix à leur poste de travail et dans les cours de formation professionnelle, y compris ceux d'informatique. La possibilité d'utiliser la version française ou anglaise du matériel informatique est en voie de devenir la norme. Les services du réseau local dans les deux langues sont particulièrement importants, car ils touchent le milieu de travail de presque tous les employés. Ces services font l'objet d'un plan d'action actuellement en cours de réalisation.

## Valeurs et vision

À Statistique Canada, la stratégie de perfectionnement des ressources humaines est rendue possible grâce à la détermination et à la conviction de tous nos cadres supérieurs face aux objectifs en matière de ressources humaines. La gestion des ressources humaines est considérée comme l'une des responsabilités principales des cadres hiérarchiques, qui s'emploient d'un commun accord à fournir au Bureau des réalisations optimales sur ce plan.

Le principe de la responsabilité de la gestion repose sur une série de mécanismes concrets que gèrent les comités des ressources humaines. La clé se trouve cependant dans la participation des employés, dans la mesure où on les engage à produire certains résultats tout en leur laissant le choix des méthodes optimales. Au cours des dernières années, le Bureau a mis en place un certain nombre de mécanismes conçus pour créer un sentiment de « concertation ». Les initiatives mises en œuvre en 1997-1998 permettent de consolider les éléments déjà en place et de renforcer le sens de la tradition dans notre démarche pour le perfectionnement des ressources humaines. En maintenant cette vision, Statistique Canada continuera graduellement de perfectionner ses programmes et ses pratiques et pourra ainsi recruter, motiver et conserver un personnel composé d'employés talentueux et dévoués.

d'un travail d'équipe. Et une formation plus poussée dans ce domaine permettra aux employés de développer leurs qualités de chef. Ce nouveau cours constitue un module du PRISE, mais il est également offert à d'autres participants en tant que cours intégré.

Enfin, une autre initiative mise en œuvre en 1997-1998 en matière de formation a pour titre *Chefs efficaces, employés efficaces : atelier sur la gestion du rendement*. Cet atelier interactif de trois jours est conçu à l'intention des cadres intermédiaires et supérieurs et vise à leur fournir les outils nécessaires pour guider, gérer et motiver le personnel.

### *Des affectations permettant d'élargir les perspectives de carrière.*

L'élargissement des perspectives de carrière a été grandement facilité par le recours accru aux concours de dotation génériques. On a en effet constaté que le processus de sélection générique augmente les possibilités d'avancement, car les employés n'ont plus à attendre qu'un poste d'un échelon supérieur se libère dans leur division. Grâce aux concours génériques, les possibilités d'avancement sont maintenant élargies à l'ensemble du Bureau. En novembre 1996, on a établi pour les concours génériques des lignes directrices qui préconisent notamment de tenir des séances d'information préparatoires aux concours et d'accorder moins d'importance à l'examen écrit. La gestion de ces concours, qui attirent un grand nombre de candidats, est une lourde tâche. Grâce à ces lignes directrices, les employés sont bien informés au sujet des concours génériques et des meilleurs moyens de s'y préparer.

On a recours à la sélection générique depuis un certain temps pour doter les postes de directeur, de directeur adjoint et de chef de section. En 1997, une initiative novatrice en matière de dotation générique a été mise en œuvre dans les secteurs. On a adopté une approche commune selon laquelle on élabore des énoncés de qualités uniformisés pour doter tous les postes vacants de niveau CS-3 et ES-4 par concours générique à l'échelle d'un secteur. Cette nouvelle approche favorise l'élargissement des perspectives de carrière et permet également aux professionnels ES, qui suivent un programme complet allant du niveau d'entrée à celui de directeur adjoint, de faire avancer leur carrière. Afin de faciliter le processus de sélection générique, le Bureau a décidé de simplifier les procédures de classification en utilisant des descriptions de travail génériques. Cette initiative a pour double but de réduire le nombre de descriptions de poste et, en définitive, de faciliter la mise en place de la future Norme générale de classification.

*Un milieu de travail favorable.* Parmi les initiatives prises récemment à cet égard, mentionnons que le Bureau a investi considérablement dans la formation linguistique. On exige maintenant un niveau C en communication orale pour tous les postes de gestion intermédiaire qui comportent des responsabilités de

## Réalisations

S'appuyant sur ces quatre éléments stratégiques, le Bureau est en mesure de tirer parti des compétences exceptionnelles et du jugement de ses employés de carrière. Cette stratégie lui permet également de préparer une relève et de s'adapter aux changements dans les programmes, la technologie et les budgets.

**Le recrutement de professionnels.** Au fil des ans, des programmes de recrutement de professionnels ont été élaborés pour les groupes des économistes, sociologues et statisticiens (ES), des services informatiques (CS) et des mathématiciens (MA). Au printemps 1997, on a conçu et mis en œuvre le Programme de recrutement et de perfectionnement du groupe des sciences sociales (SI), qui allie des affectations de travail à une formation de douze semaines échelonnée sur deux ans. Le nouveau programme s'apparente à nos autres programmes de recrutement de professionnels : il comporte un volet de recrutement à l'extérieur et un processus de sélection par concours à l'intérieur. Il offre un cheminement de carrière intéressant pour les employés non professionnels et permet au Bureau de tirer parti des nouvelles technologies.

Un nouvel élément ajouté en 1997-1998 dans le cadre du recrutement vise les groupes désignés par l'équité en matière d'emploi. Depuis un certain nombre d'années, le Bureau s'efforce de réaliser ses objectifs de recrutement de membres des groupes désignés. En 1997-1998, nous avons pris à cet égard une nouvelle initiative en établissant un maillage avec les associations autochtones et les associations de personnes handicapées dans le but de leur faire connaître les possibilités d'emploi à Statistique Canada. Les curriculum vitae reçus des candidats des groupes désignés ont été transmis à nos services de recrutement.

**La formation.** En prévision des travaux qui devront être réalisés dans le cadre du Projet d'amélioration des statistiques économiques provinciales (PASEP), le Bureau a mis sur pied en 1997-1998 le Programme intensif sur les statistiques économiques (PRISE) à l'intention des employés qui se distinguent dans le domaine de la statistique des entreprises. Ce nouveau programme, d'une durée d'environ 14 semaines de formation, a été mis à l'essai et est maintenant en application. Il intègre des connaissances, normalement acquises par des années d'expérience de travail, en un seul cours qui fournit aux participants la base nécessaire pour travailler au PASEP. Il comporte un module sur le perfectionnement des ressources humaines, ce qui permet aux employés de se familiariser avec la stratégie du Bureau en ce domaine.

Un autre cours élaboré depuis *La Relève* est celui de la Gestion de projets statistiques. Ce cours de quatre jours fournit aux participants les connaissances et les compétences requises pour gérer des projets statistiques dans le cadre de l'organisation matricielle et de la structure de comités du Bureau. La nature du travail à Statistique Canada exige que les projets soient réalisés dans le cadre

**Vue d'ensemble**

Au printemps 1997, dans le cadre de *La Relève*, Statistique Canada a élaboré un plan d'action qui est présenté dans un document intitulé : *Une stratégie globale de perfectionnement des ressources humaines à Statistique Canada*. Cette stratégie visait à résoudre les problèmes particuliers auxquels le Bureau (Statistique Canada) devait faire face en matière de ressources humaines. Mentionnons notamment le vieillissement du personnel qui, d'après les prévisions, entraînera une diminution nette de 30 p. 100 du nombre de cadres intermédiaires et supérieurs au cours des 15 prochaines années. Il y a aussi l'instabilité budgétaire, tant pour le Bureau que pour ses clients, conjuguée à une demande croissante de produits statistiques, et enfin les répercussions des changements technologiques sur la composition de l'effectif, qui se traduisent par la nécessité d'augmenter les compétences techniques et professionnelles.

La stratégie globale du Bureau repose sur les éléments suivants :

**Le recrutement.** Le Bureau attache une grande importance à ses décisions initiales en matière de recrutement, afin de s'assurer qu'il n'engage que des employés qui ont la volonté et les compétences nécessaires pour faire face à de nouveaux défis tout au long de leur carrière.

**La formation.** Le Bureau investit beaucoup dans la formation technique de ses employés, pour leur donner la polyvalence nécessaire aux nouvelles exigences de travail.

**Des affectations permettant d'élargir les perspectives de carrière.** Le Bureau offre à ses employés la possibilité de travailler dans différents secteurs, ce qui leur permet d'élargir leur expérience ou d'affermir les compétences nouvellement acquises.

**Un milieu de travail favorable.** Le Bureau maintient une politique de non-licenciement qui sous-tend l'ensemble des procédures de redéploiement interne. Ces procédures permettent aux employés d'accepter le risque des affectations, étant donné qu'ils sont assurés de réintégrer leur poste d'attache ou un poste équivalent. Ce milieu de travail favorable comporte également des mécanismes visant à tenir les employés au courant des changements qui les concernent; ces mécanismes leur permettent de participer aux prises de décisions et d'obtenir l'aide nécessaire à l'orientation de leur carrière ainsi que les encouragements voulus pour explorer de nouvelles idées, même si elles comportent certains risques.

Notre capacité de nous acquitter de notre mandat et d'atteindre nos objectifs ne dépend que de la qualité de nos employés. Nous connaissons déjà la valeur d'une bonne gestion des ressources humaines et nous sommes déterminés à donner l'exemple. Notre objectif est une organisation saine et efficace, et nous avons un plan tout établi pour y parvenir. Si nous poursuivons dans cette voie, que nous faisons preuve de bonne volonté et que nous nous employons à résoudre les questions relatives aux ressources humaines, nous atteindrons les objectifs que nous nous sommes fixés.

## Conclusion

Le Ministère a également rétabli son programme de primes et de tout au long de l'année. Les régimes de travail souples sont une autre caractéristique des milieux de travail sains. Selon notre nouvelle politique, les employés peuvent opter pour diverses formules, dans la mesure où la chose est possible et répond aux besoins opérationnels du Ministère. Ces formules sont le télétravail, les congés auto-financés, la semaine de travail comprimée, etc.

Le Ministère a également réabli son programme de primes et de tout au long de l'année. Le Ministère a également réabli son programme de primes et de tout au long de l'année. Le Ministère a également réabli son programme de primes et de tout au long de l'année.

Le Groupe de travail ministériel des ressources humaines examine en outre des façons de partager les expériences et les ressources en matière d'acquisition du savoir. Deux des principaux organismes du Ministère, la Gendarmerie royale du Canada et le Service correctionnel du Canada, possèdent des connaissances spécialisées en matière de formation. Solliciteur général Canada s'est entendu avec eux pour que tous ses employés aient la possibilité de suivre certains de leurs cours et de fréquenter leur centre de ressources éducatives.

## Recrutement et relève

Une petite organisation comme Solliciteur général Canada éprouve des difficultés particulières en ce qui touche le recrutement. Une méthode qui s'est révélée particulièrement efficace pour attirer des jeunes, quoique de façon temporaire, consiste à recourir aux programmes actuels destinés aux étudiants. En 1997-1998, le Ministère a recruté 29 étudiants (14 p. 100 de son effectif). Ceux-ci y gagnent tout autant que le Ministère, car ils acquièrent ainsi de l'expérience; quant à nous, nous bénéficions de leurs idées nouvelles, de leur créativité et de leur enthousiasme.

En outre, le Ministère a créé un petit nombre de postes d'analyste des politiques, au niveau débutant. Cela lui a permis de recruter des étudiants qui avaient déjà pris part aux programmes, tout en créant certains postes de premier échelon de durée indéterminée.

## Milieu de travail sain

Solliciteur général Canada s'est engagé à créer un milieu de travail sain. Ce n'est qu'en favorisant la communication ouverte, la confiance et la participation dans tout le Ministère que nous pourrions espérer obtenir les effets dont nous avons besoin pour le XXI<sup>e</sup> siècle.

Le programme de communication interne du Ministère est la preuve la plus visible de cet engagement. Nous le savons efficace, car une équipe de vérificateurs indépendants nous a accordé une cote d'évaluation supérieure en 1997-1998. Sa caractéristique la plus intéressante est le recours à l'informatique de pointe pour communiquer avec le personnel, ce qui nous a permis de passer d'une culture axée sur le papier à une culture « virtuelle ».

Certains éléments du programme de communication interne sont les messages électroniques réguliers du sous-solliciteur général, un bulletin virtuel destiné aux employés, un service électronique de questions et de réponses et une boîte à suggestions informatisée. En outre, le sous-solliciteur général rencontre tous les employés du Ministère par petits groupes deux ou trois fois par année, et nous partrahons des journées d'accueil, un forum des cadres supérieurs et un comité social actif.

échanges rationnels entre les gestionnaires et leur personnel tout en permettant de déterminer les aspirations professionnelles, les lacunes en matière de compétences et les besoins en formation.

Solliciteur général Canada a toujours eu recours aux affectations de perfectionnement avec ses partenaires. Dans la majorité des cas, il s'agissait d'affectations ponctuelles. Nous avons décidé d'adopter une approche mieux planifiée et systématique en créant d'abord le Groupe de travail ministériel des ressources humaines. Ce groupe considère les affectations comme faisant partie intégrante d'une gestion de carrière efficace et s'apprête à mettre la dernière main à un cadre qui permettra d'effectuer plus d'affectations au sein du Ministère et à l'extérieur.

Par ailleurs, le solliciteur général adjoint a organisé personnellement plusieurs déjeuners où il a parlé de planification de carrière. Ces rencontres sont pour le personnel une autre occasion d'échanger des idées et des expériences avec un haut fonctionnaire.

## Acquisition continue du savoir

L'élaboration d'un cadre d'apprentissage est un autre volet de notre plan qui a sensiblement progressé. Ce document – dont le personnel a déjà pris connaissance – indique clairement l'engagement du Ministère à l'égard du perfectionnement de ses employés. Les principes directeurs et les objectifs qui y sont énoncés traduisent notre conviction que l'acquisition continue du savoir est une responsabilité partagée. On a demandé aux gestionnaires d'appuyer l'épanouissement personnel et l'avancement de leurs employés afin d'accroître leur efficacité à titre de ressources du Ministère et de l'ensemble de la fonction publique.

Le nouveau processus d'examen et d'évaluation du rendement devrait avoir une incidence considérable à cet égard. Les plans d'acquisition du savoir de chaque employé sont maintenant élaborés conjointement par les gestionnaires et les employés. Ils constituent la preuve concrète que, devant l'évolution rapide du milieu de travail d'aujourd'hui, nos atouts les plus précieux sont les compétences et les connaissances de nos employés.

En 1997, le Ministère s'est également enorgueilli de tenir sa 7<sup>e</sup> conférence annuelle des employés de soutien. Ces conférences ont pour particularité d'être préparées et organisées par le personnel de soutien lui-même. Comme les conférences précédentes, celle de cette année débouchera sur une série de recommandations qui seront soumises à la direction et auxquelles le solliciteur général donnera une réponse officielle; celle-ci sera communiquée à tous les employés.

## Aperçu

Solliciteur général Canada participe à *La Relève* depuis 1993, année où le Ministère a été rétabli et s'est vu confier un nouveau mandat, amorçant du même coup un processus de renouvellement. Auparavant, nous nous occupions d'exécution de programmes et d'opérations régionales; aujourd'hui, c'est l'élaboration de politiques stratégiques qui est notre raison d'être. En outre, nous aidons notre ministre à assurer l'orientation efficace des organismes du Portefeuille et à améliorer la coordination des politiques de celui-ci. Bref, Solliciteur général Canada a fait l'objet d'une profonde transformation, et les changements se poursuivent.

Au printemps 1997, s'inspirant des leçons tirées au cours des quatre années précédentes, le Ministère a adopté un plan d'action encore plus ambitieux. Son plan des ressources humaines dans le cadre de *La Relève* pour la période 1997-2000 est l'aboutissement direct des vastes consultations qui ont été menées au sein et à l'extérieur du Ministère et de l'analyse des effets de nos priorités stratégiques sur nos employés. Quatre secteurs clés nécessitent une attention particulière : la gestion de carrière, l'acquisition continue du savoir, le recrutement et la relève, et le milieu de travail sain.

Le plan ministériel de mise en œuvre des ressources humaines est conçu de manière à faire du Ministère une organisation qui fasse progresser et appuie ses secteurs d'activité. Nous sommes déterminés à attirer, à perfectionner et à conserver un effectif hautement qualifié. Notre plan n'est pas seulement une vision, mais aussi une liste concrète d'initiatives qui ont toutes leur propre calendrier de mise en œuvre. De plus, pour nous aider à respecter ces échéances, quatre directeurs généraux se sont vus donner le rôle de « champions » afin de soutenir l'élan initial.

## Gestion de carrière

L'un des premiers domaines que nous avons abordés était le processus annuel d'examen et d'évaluation du rendement des employés. Nous voulions un système davantage lié à la gestion de carrière et aux besoins particuliers en matière d'acquisition du savoir. Après avoir examiné les pratiques de plusieurs ministères fédéraux, nous avons conçu un nouveau système pour le Ministère. Notre nouvelle façon de procéder met l'accent sur le dialogue véritable et permet d'établir un rapprochement entre les évaluations du rendement et l'élaboration des plans personnels d'acquisition du savoir. Elle favorise les

Notre plan ministériel *La relève* s'inscrit dans notre stratégie de gestion des ressources humaines. Notre vision est la suivante : « Constituer un effectif qui soit axé sur la clientèle, doté de multiples compétences, diversifié et habilité, et qui soit bien dirigé au sein d'un climat d'apprentissage continu qui valorise les employés. » Nous tenons à ce que nos employés disposent des capacités et des compétences nécessaires pour relever les défis et exploiter les possibilités d'aujourd'hui et de demain.

## Vision

Notre sous-ministre décerne deux prestigieux prix d'excellence au cours de la Semaine nationale de la fonction publique, l'un pour le travail d'équipe, et l'autre pour la gestion de la diversité. En 1997, une cinquantaine d'équipes ont été honorées sur la scène nationale pendant la Semaine et deux cadres supérieurs ont été spécialement remerciés pour leur contribution au programme ministériel de promotion de la diversité. Les directions générales et les bureaux régionaux soulignent également les initiatives de leur personnel par des certificats d'appréciation.

## Reconnaissance

Enfin, nous collaborons étroitement avec les comités sur la diversité actifs dans tous les coins du pays afin de promouvoir la deuxième étape de la campagne ministérielle de déclaration volontaire. Pour faciliter la tâche des gestionnaires dans les réunions de personnel, nous avons préparé des questions et des réponses qui les aident à faire comprendre l'importance de la déclaration volontaire. Nous insistons sur la nécessité de présenter une image démographique adéquate de notre effectif, sur les atouts d'un effectif diversifié et sur les avantages, pour les employés, de préciser leurs besoins et objectifs personnels au moment de la déclaration volontaire.

Nous continuons aussi à encourager notre personnel à enrichir ses compétences par des affectations ministérielles ou interministérielles. Nous avons amélioré Pas de deux, un programme interne qui permet aux employés d'élargir leurs horizons et de se sensibiliser à d'autres responsabilités en accompagnant des collègues ou en participant à un échange de postes temporaire.

## Recrutement et dotation

Notre ministère participe toujours à la campagne annuelle de recrutement postsecondaire et au programme coopératif d'emplois d'étudiants. La direction du Ministère considère qu'il s'agit de deux excellents moyens d'encourager les jeunes diplômés à faire carrière à Santé Canada.

Deux projets axés sur les compétences fondamentales ont été mis à l'essai. L'un d'eux, le Programme des compétences et des habiletés transférables, est mis en œuvre dans la RCN. C'est un programme informatisé qui regroupe trois bases de données interactives (profil personnel, profil de poste, et ressources d'apprentissage et de perfectionnement). L'autre projet pilote, au Québec, s'appelle Dêfi carrière : Je prends *La Relève*. Il permet d'évaluer les employés selon une série de compétences de base. Un plan d'apprentissage personnalisé est ensuite dressé.

## Diversité

Notre ministère tient à établir et à maintenir un effectif représentatif de la diversité de la population que nous servons. Nous avons conçu un cadre de gestion de la diversité qui prévoit une journée de formation obligatoire pour les gestionnaires, *Diriger des équipes de travail diversifiées*, ainsi que des séances pour le personnel intitulées *Construire des équipes de travail diversifiées*. En octobre 1997, plus de 1 200 gestionnaires et employés avaient suivi ces séances. Nous avons également créé un programme de mentorat qui offre aux employés des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement, ainsi que du soutien et des conseils. Des lignes directrices ont été préparées, et nous offrons maintenant une séance de formation d'une journée pour les mentors et une séance d'information pour les employés qui aimeraient être encadrés par un mentor. Comme les minorités visibles doivent être mieux représentées aux niveaux supérieurs du Ministère, nous encourageons tous les employés, surtout ceux des minorités visibles, à tirer profit de cette forme d'encadrement.

Nous tenons à assurer la transparence et l'impartialité culturelle de nos processus de sélection. Nous avons donc organisé une journée de formation sur la sélection impartiale pour les gestionnaires et les employés qui doivent siéger à des comités de sélection.

programme Apprentissage vers le leadership pour promouvoir davantage les valeurs ministérielles comme le travail d'équipe et la diversité en milieu de travail. De plus, afin de favoriser la compréhension et le dialogue en matière d'éthique à la fonction publique, notre ministère a préparé un atelier sur l'éthique et les conflits d'intérêts, qui a été suivi par plus de 1 100 employés. Nos centres de carrières offrent une aide individuelle pour la planification de la carrière. Dans le but d'appuyer ce type d'activité, nous avons produit un guide de planification de la carrière à l'intention des employés, et d'autres outils aidant ces derniers à préparer leur cheminement professionnel. Les centres de carrières offrent régulièrement des ateliers pratiques sur la planification de carrière, la rédaction de curriculum vitae, la préparation aux entrevues, le réseautage et bien d'autres sujets intéressant le personnel. En 1996-1997, nous avons mené 1 300 séances d'orientation professionnelle et 1 400 employés ont participé à des ateliers sur la carrière. Grâce aux centres, les employés ont également accès à un nombre impressionnant de livres, de cassettes vidéo, de revues et de logiciels interactifs. Plus d'un millier de livres et de cassettes audio sont prêtés chaque mois.

## Programmes de perfectionnement

Santé Canada participe au Programme de stagiaires en gestion, au programme Cours et affectations de perfectionnement et au programme Echanges Canada. Grâce à ce dernier programme, quelques employés travaillent dans des réserves autochtones, et des personnes provenant d'organisations des Premières Nations occupent actuellement des postes de cadres supérieurs au Ministère. Deux de nos gestionnaires supérieurs se sont distingués dans le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints, et trois ont réussi le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. Notre ministère a réservé trois affectations de *La Relève* pour les cadres supérieurs.

La Direction générale de la protection de la santé a mis sur pied un programme de perfectionnement des cadres qui aide les employés les plus prometteurs, surtout dans les catégories scientifique et professionnelle, à développer leurs compétences en gestion. Nous sommes en train d'évaluer ce programme en vue de l'offrir à l'échelle du Ministère en 1998-1999.

Le Ministère prépare actuellement deux programmes qui permettront aux employés subalternes et aux employés de niveau intermédiaire de consolider et d'enrichir leurs compétences. Ces nouveaux programmes, témoignant de l'importance d'investir dans l'avancement du personnel subalterne, augmentent les possibilités d'affectations de perfectionnement et de formation. Ils seront mis à l'essai en 1998.

En avril 1997, Santé Canada a présenté son plan, intitulé *La Relève : Plan d'action - Créer un effet pour le nouveau millénaire*. Ce plan décrit plusieurs des défis qui se présentent au Ministère : la réduction des ressources; la collaboration avec d'autres ministères et avec les provinces et les territoires; la nécessité de faire contribuer les citoyens aux questions de politique sur la santé; le vieillissement des effectifs; l'impact de la technologie en milieu de travail; enfin, les besoins en planification stratégique et en élaboration stratégique de politiques.

Le plan prévoit trois principales orientations, soit développer les activités ministérielles en cours, continuer à participer aux programmes d'envergure gouvernementale, et créer de nouveaux programmes axés sur les employés. Comme la santé est l'une des grandes priorités du gouvernement, il est important que nous établissions et que nous maintenions un effectif compétent et diversifié sur lequel nous pourrions compter à l'aube du prochain millénaire. Nos principales réalisations sont liées à l'apprentissage, à la planification et au perfectionnement professionnels, et aux compétences fondamentales. Notre ministère tient à se doter d'un effectif représentatif de la grande diversité de la population que nous servons. Pour promouvoir la diversité, nous avons lancé plusieurs projets visant à éliminer les obstacles systémiques et à favoriser un changement culturel. Nous avons également revu notre politique ministérielle sur la reconnaissance dans le but de récompenser adéquatement les employés qui se sont démarqués sur les plans du travail d'équipe et de la gestion de la diversité.

## Services d'apprentissage et services de perfectionnement et d'orientation professionnels

Afin de promouvoir l'apprentissage continu à Santé Canada, nous avons mis sur pied des centres d'apprentissage et de carrières à l'échelle du pays. Pour donner suite à l'analyse des besoins ministériels en apprentissage et à l'orientation présentée dans le plan d'affaires de Santé Canada, nous offrons maintenant huit nouveaux programmes d'apprentissage dans la région de la capitale nationale (RCN) et dans les autres régions. Ces programmes de base aident les employés à comprendre les changements touchant les activités du Ministère, et à acquérir des compétences pour l'avenir. Depuis octobre 1997, à l'échelle nationale, plus de 1 500 employés ont participé aux cours. Nous collaborons avec d'autres ministères, des universités et des organisations non gouvernementales pour offrir les cours nécessaires. Nous avons également mis à jour et rationalisé le

## Travailler ensemble à améliorer les services offerts aux Canadiens

Il est essentiel que la direction et les syndicats collaborent à l'élaboration et à la mise en œuvre du système de gestion des ressources humaines destiné à l'Agence canadienne des douanes et du revenu. Nous mènerons auprès des employés des consultations poussées sur les éléments qui pourraient affecter leur bien-être, leur efficacité et leur productivité au travail ainsi que la qualité des services offerts au public.

Les syndicats et la direction ont récemment signé une déclaration d'intention énonçant les paramètres de leur collaboration en vue de concevoir le cadre de gestion des ressources humaines pour l'agence canadienne des douanes et du revenu.

La participation constante des employés et des syndicats à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un système global de gestion des ressources humaines étayera notre contribution continue à *La Relève* et à l'objectif de l'agence : offrir aux Canadiens la meilleure administration possible des douanes, de l'expansion du commerce et des services fiscaux.

## Équité en matière d'emploi

Revenu Canada fournit des services à tous les Canadiens et à toute une gamme d'étrangers de passage au Canada. Son effectif doit être représentatif de la population canadienne et pouvoir répondre aux besoins de ses divers clients. Des mesures comme le Programme de développement des Noirs et des Autochtones et l'Edmonds Bridging Program de la région de l'Atlantique, ainsi que l'Initiative liée au développement des personnes autochtones de la région des Prairies, seront maintenues. Le Ministère continuera d'investir dans la formation interculturelle, la formation en matière de diversité et la sensibilisation aux besoins des personnes handicapées; il cherchera aussi de nouveaux moyens de constituer un effectif plus représentatif et plus diversifié.

## Langues officielles

Atteindre les objectifs de son programme des langues officielles est une priorité pour Revenu Canada. Le Ministère met en œuvre des plans de formation pour les cadres de direction dans les régions bilingues. Il encourage aussi activement l'utilisation des deux langues officielles dans ces régions.

## Nouvelles façons de travailler

Revenu Canada s'emploie à offrir de bonnes conditions de travail. Nous élaborerons d'autres approches de concert avec les employés et les syndicats pour accroître l'utilisation des horaires variables et du télétravail, et nous examinerons d'autres façons de permettre à nos employés de travailler aussi efficacement que possible.

## Fierté et reconnaissance

Notre nouvelle orientation en matière de reconnaissance des employés préconise cette pratique comme un élément de saine gestion et comme une compétence de base que les employés de tous les niveaux de l'organisation doivent acquérir et mettre en application. Cette orientation s'appuie sur une reconnaissance spontanée, immédiate et quotidienne des réalisations.

## Communications

En août 1997, le sous-ministre a établi les *Lignes de communication SM en Direct* et invité les employés à lui faire part de leurs opinions et à lui poser leurs questions sur l'agence et sur tout autre sujet relié au travail. Il a en outre demandé aux cadres supérieurs d'appuyer à fond le processus de changement et d'expliquer aux employés notre engagement à l'égard du renouvellement de la fonction publique.

## Dotation et mobilité des employés

générale de classification élaborée par le Secréariat du Conseil du Trésor et adaptée à ses besoins particuliers. L'objectif général est de réduire radicalement le nombre total de groupes et de niveaux et celui des mesures de dotation qui sont prises chaque année.

Le groupe de travail sur la dotation a signalé que cette dernière devrait faire l'objet de moins de règles, accorder une plus grande place aux compétences polyvalentes et aux antécédents, et inclure le droit à un recours simplifié permettant un traitement équitable et opportun. Le système de dotation doit réduire le temps et les ressources nécessaires pour combler au moment voulu le bon poste avec la personne qui convient. La dotation doit s'appuyer davantage sur les antécédents et faire l'objet d'une coordination plus étroite avec la formation et le perfectionnement. Il faut procéder à l'évaluation des candidats qualifiés de manière à pouvoir combler rapidement les vacances dès qu'elles surviennent. L'instauration de groupes de postes plus vastes et comportant moins de niveaux permettra d'ouvrir un éventail complet de postes aux employés d'un niveau donné.

L'agence essaiera de réduire le temps requis pour recruter de nouveaux employés afin d'assurer un apport constant de personnes et d'idées nouvelles. Nous avons redoublé d'efforts en matière de recrutement postsecondaire, notamment avec le Programme de stagiaires en gestion, et nous nous sommes tout particulièrement concentrés sur le recrutement de vérificateurs et de spécialistes en technologie de l'information. Les échanges avec le secteur privé et le reste de la fonction publique continueront d'être encouragés.

## Apprentissage et perfectionnement

De l'avis du groupe de travail, les gestionnaires sont la pierre d'assise d'une organisation autodidacte. Le perfectionnement des cadres et les stratégies et processus ministériels devraient être repensés, si nécessaire, de manière à appuyer l'apprentissage. Le Programme de perfectionnement des cadres et le Programme de perfectionnement des cadres intermédiaires, propres à notre ministère, et les programmes de la fonction publique comme Cours et affectations de perfectionnement et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs continueront de jouer un rôle important dans le perfectionnement de nos gestionnaires.

Revenu Canada continuera de consacrer une partie importante de ses ressources à la formation et au perfectionnement de ses employés. Le groupe de travail a recommandé l'élaboration d'un système de gestion du rendement liant critères de rendement et perfectionnement professionnel.

## Aperçu

À Revenu Canada, la direction, les employés et les syndicats collaborent pour offrir un meilleur service aux Canadiens. À cette fin, nous avons lancé une vaste entreprise en vue de revoir la conception de notre gestion des ressources humaines.

Six groupes de travail, dirigés par les sous-ministres adjoints et composés d'employés, de gestionnaires et de représentants des syndicats, ont été créés et chargés de suggérer de nouvelles approches. Ils ont effectué de vastes consultations dans l'ensemble du Ministère. Des réunions ont eu lieu et des sondages ont été faits. En tout, environ 7 000 employés ont pris part directement au processus. Les conclusions des groupes de travail ont plusieurs thèmes communs : une gestion des ressources humaines axée sur les valeurs et non sur les règles, le besoin de simplicité et de souplesse et l'importance de valoriser nos employés.

Nous avons appris par l'intermédiaire de ces groupes de travail que les employés veulent de profonds changements aux diverses méthodes de gestion des ressources humaines et s'attendent à participer au processus. Le Comité de gestion du Ministère et nos syndicats appuient cette approche.

Revenu Canada a l'occasion unique de miser sur la synergie des trois grandes forces que sont *La Relève*, les changements exigés par nos employés et la transformation du Ministère en Agence canadienne des douanes et du revenu pour établir le meilleur cadre possible de gestion des ressources humaines.

## Valeurs

En plus des valeurs de notre organisation que sont l'intégrité, le professionnalisme, le respect et la collaboration, l'Agence canadienne des douanes et du revenu misera sur les valeurs de la fonction publique que sont l'équité, la représentativité, la compétence, l'objectivité, l'efficacité et l'efficacite. Ces valeurs ont été confirmées tout au long des consultations auprès de nos employés.

## Classifications et souplesse en matière de travail

Les groupes de travail ont proposé un système de classification non sexiste qui inclurait moins de groupes et de niveaux professionnels et utiliserait si possible des postes normalisés, tout en conservant certains parcours de carrières spécialisés, s'il y a lieu. L'agence proposée utilisera une nouvelle norme

## Conclusion

Plusieurs sondages et méthodes d'enquête ont été élaborés pour mesurer l'efficacité avec laquelle le Ministère établit ses priorités en matière d'apprentissage, en vue de déterminer si les employés estiment la formation accessible et l'information sur le sujet, utile.

Pour RNCan, *La Relève* est un investissement à long terme dans ses employés. Elle devrait permettre de constituer un effectif bien outillé pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Les mesures mises de l'avant visent à toucher tous les employés du Ministère et à les faire profiter des retombées. On a noté des améliorations palpables dans de nombreux domaines. Le Ministère entend bien poursuivre ses efforts pour harmoniser sa gestion des ressources humaines dans l'optique de *La Relève*.

Le Ministère s'efforce toujours, par ailleurs, d'améliorer et de renforcer ses programmes de recrutement et de rajeunissement de l'effectif, dans le but de disposer d'une main-d'œuvre diversifiée et compétente, capable de répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain. RNCan tâche de recruter des employés parmi les groupes désignés, notamment des femmes, des Autochtones et des francophones. Les partenariats avec l'industrie et d'autres ministères l'aident dans la poursuite de ses objectifs. Le Programme de rayonnement et le Programme de l'émérat, entre autres, ont été prorogés pour l'année qui prend fin.

Le Ministère apporte aussi grand soin à fidéliser ses employés. On a mis en œuvre un nouveau processus d'avancement pour les chercheurs scientifiques, sans normes de rendement et, par conséquent, plus flexible. Deux secteurs ont établi des programmes visant à produire une nouvelle génération de gestionnaires disponibles aux niveaux EX et EX moins 1. À mesure que de nouvelles possibilités de perfectionnement se sont présentées, ces programmes ont exercé un effet cascade sur les employés des autres niveaux, leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences, d'établir des contacts et d'exécuter de nouvelles tâches.

RNCan a reformulé son programme ministériel de reconnaissance de manière à favoriser davantage le travail d'équipe, l'efficacité des partenariats et la gestion des ressources humaines. On a d'ailleurs souligné en ce sens le mérite de certains employés du Ministère lors d'une cérémonie de remise des prix d'excellence, en juin 1997.

**Renforcer l'imputabilité.** Le Ministère mise en particulier sur le processus de rétroaction ascendante pour aider les gestionnaires à contribuer pleinement à la réalisation des priorités et des programmes en matière de ressources humaines, pour accroître les compétences, pour améliorer les techniques de gestion et pour formuler des plans d'action individuels. Le troisième cycle du processus de rétroaction ascendante a permis de boucler la boucle en juin 1997. Le rapport fait ressortir que les gestionnaires ont très bien fait quand il s'est agi d'assumer leur responsabilité décisionnelle, de traiter les employés avec respect et dignité, d'appuyer l'apprentissage continu en encourageant la formation et le perfectionnement de leur personnel, et de respecter la recherche d'un équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales. La majorité des employés ont reconnu que leurs superviseurs ont fait des progrès pour ce qui est d'exprimer plus clairement l'orientation de leur unité, et de diffuser de l'information sur une base continue.

Afin d'améliorer leur gestion des ressources humaines, de nombreux secteurs du Ministère ont mis sur pied leurs comités des ressources humaines, constitués de cadres hiérarchiques.

génériques. Le processus a eu pour résultat de réduire à 240 descriptions les 3 500 profils de poste individuels, performance qui n'a pas manqué de capter l'attention de plusieurs ministères et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Au nombre des autres initiatives récemment mises en œuvre, citons le projet Supprimer les obstacles, visant à réduire les irritants administratifs. On s'est d'abord attaqué aux déplacements. Les employés ont indiqué au Ministère 150 irritants liés aux déplacements. Comme mesure d'atténuation, RNCan et le fournisseur ont pu augmenter le nombre de conseillers, ouvrir un bureau de services internationaux et prolonger les heures de réservation. En outre, la sous-ministre a autorisé une délégation accrue. Comme deuxième initiative, le projet Supprimer les obstacles portera maintenant sur les questions de formation et de perfectionnement.

Le Ministère examine à présent diverses approches pour aider les employés à gérer leur charge de travail avec plus d'efficacité. À cette fin, il a créé notamment un programme d'établissement des priorités et mis sur pied des groupes de consultation pour déterminer les préoccupations majeures des employés, et pour recueillir leurs suggestions en vue d'améliorer le milieu de travail.

**Outilier.** RNCan conçoit des outils pour faire en sorte que les employés possèdent les compétences nécessaires pour exploiter leur potentiel au maximum, et aider ainsi le Ministère à relever ses défis.

La mise en place d'une bureautique commune permettra de réduire certains coûts d'exploitation; les employés gagneront du temps précieux à évoluer dans un environnement électronique très simplifié. Les postes de travail ont été modernisés et tous les employés disposent maintenant d'un logiciel commun. Les avantages de ce nouvel environnement ont été expliqués aux employés dans le cadre de séances d'information et de planification.

RNCan s'emploie à favoriser dans tous ses secteurs l'éclosion d'un milieu d'apprentissage continu. Six priorités de formation et stratégies sectorielles sous-tendent cet effort et servent de fondement à l'élaboration des plans de formation des employés de RNCan. On a constitué un condensé des cours offerts et de leurs fournisseurs, que tous les employés sont à même de consulter dans leurs secteurs respectifs ainsi qu'au Centre d'apprentissage. Un projet pilote est en train d'évaluer les besoins en matière de formation, de perfectionnement et de planification de carrière. Les employés du Ministère tirent déjà profit des modifications apportées aux politiques, notamment celle par laquelle on considère les conférences comme des séances de formation.

les plans d'activités, les *Mises à jour* de la sous-ministre, *La Réingénierie et La Source*, journal des employés du Ministère. Les valeurs et la culture du Ministère sont véhiculées par le moyen des babillards électroniques, d'un programme de breffage et du Plan d'excellence.

**Investir dans les employés.** Le Ministère investit dans ses employés : il rajuste les budgets de manière à ce qu'ils tiennent compte davantage des besoins opérationnels, il trouve et offre les cours de formation et de perfectionnement qui profiteront à long terme aux employés, et dote les employés des outils qui leur permettront de relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Le Ministère a pris des mesures particulières, comme l'illustrent les paragraphes suivants.

Ces derniers mois, des groupes de consultation ont pris le pouls de quatre des principales catégories de spécialistes du Ministère — soutien administratif, ressources humaines, gestion intermédiaire et élaboration de politiques — afin de connaître le point de vue des employés sur leurs besoins futurs, leur potentiel actuel et futur de compétences, les pressions nouvelles et leurs lacunes professionnelles. À la lumière de ces consultations, le *Plan d'action pour La Relève* sera actualisé de manière qu'il tienne compte des progrès accomplis et de l'évolution des priorités.

RNCan explore une approche de la gestion axée sur les compétences. Dans un premier temps, on a constitué, pour l'effectif de la direction, un répertoire des compétences génériques et des comportements qui vont de pair. En s'autoévaluant à l'aide des compétences et des comportements de référence, les cadres supérieurs découvrent les lacunes à combler au moyen de l'autoperfectionnement. Le répertoire des compétences ainsi que les leçons tirées des phases du processus sont communiqués aux autres ministères. Le Ministère se penche maintenant sur la définition des compétences des autres groupes.

Le processus de planification de la relève de RNCan permet à l'organisation de continuer à trouver les candidats qui réunissent la motivation et le potentiel nécessaires pour devenir des chefs efficaces. Pour aider en ce sens, les cadres ont passé en revue leurs données biographiques, qui serviront à constituer un répertoire des compétences et des expertises.

**Investir des ressources financières et offrir des compétences.** Le Ministère a rajusté son budget de services votés pour faire face à l'augmentation de la charge de travail dans certaines unités. Le Ministère ne cesse de progresser sur la voie de la réingénierie. Les employés seront mieux en mesure d'accéder aux ressources financières, informatiques, humaines et physiques, et ce à moindre coût. Par exemple, le Ministère a opéré la conversion à la Norme générale de classification en constituant une banque de données de descriptions de travail

## Introduction

Le *Plan d'action pour La Relève*, de Ressources naturelles Canada (RNCAN), couvre certains des objectifs stratégiques du Ministère. Les mesures préconisées dans ce plan, ainsi que d'autres initiatives en matière de ressources humaines, ont été conçues avec soin et de manière à toucher et à avantager le plus grand nombre d'employés possible, ainsi qu'à bonifier l'organisation et son mode de fonctionnement. De nets progrès ont déjà été accomplis. Mais la maturation et l'implantation de certaines initiatives exigeront plus de temps. *La Relève* demeure une priorité pour RNCAN et les efforts visant à améliorer la gestion des ressources humaines ne connaissent pas de trêve.

Le Ministère vise à faire du Canada un chef de file mondial du développement durable dans le domaine des ressources naturelles et à faire de RNCAN un intervenant de premier plan en matière de politiques, de sciences et de connaissances touchant les ressources naturelles. Étant du nombre des « ministères les plus durement touchés », RNCAN se trouve toujours confronté à de nombreux défis puisqu'il doit s'adapter à de nouveaux rôles et objectifs, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Le *Plan d'action pour La Relève* vise à améliorer la gestion des ressources humaines en faisant connaître la vision du Ministère, en investissant dans les employés et en renforçant l'imputabilité.

## Mesures prises jusqu'ici

*Faire connaître la vision du Ministère.* La sous-ministre a exposé cette vision pour le Ministère sur une base régulière. Plus récemment, elle l'a fait pour les cadres supérieurs de l'administration centrale et des régions au cours de la conférence des cadres de RNCAN, en juin 1997, et au cours de l'atelier des directeurs généraux, en octobre 1997. Cette information est relayée aux employés dans le cadre d'une série de rencontres personnelles.

*Appuyer les messages du Ministère.* RNCAN utilise divers médias et techniques de communication pour transmettre les messages ministériels. La communication verbale est privilégiée, en ce sens que les gestionnaires tâchent de s'adresser régulièrement à de petits ou de grands groupes d'employés. L'Intranet de RNCAN propose un site *La Relève*, où sont publiés le *Plan d'action pour La Relève* et des renseignements sur les initiatives en gestion des ressources humaines, telle que la politique de rétroaction sur le rendement. Un lien raccorde aussi les visiteurs au site du Groupe de travail *La Relève*. Le programme d'orientation fait actuellement l'objet d'un examen qui s'inspire des meilleures pratiques de gestion. Le volet de la communication écrite comprend

Les problèmes particuliers relatifs aux ressources humaines et les déficits démographiques à long terme sont couverts dans les plans des secteurs et des collectivités fonctionnelles. Des profils démographiques de chaque élément organisationnel ont été préparés, et des travaux visant à dresser la liste des compétences actuelles et futures sont en cours. La mise en œuvre des plans de ressources humaines commencera en 1998-1999.

## Communications internes

Un vaste plan de communications sur la stratégie des ressources humaines a été lancé en 1997. Il prévoit entre autres une note du sous-ministre et un livret fourni à tous les employés, des séances d'information régionales et sectorielles par les comités de gestion, une trousse de communication pour aider les cadres à informer leurs employés et des présentations aux comités syndicaux-patronaux national et régionaux. Des documents clés sont affichés dans le site Intranet du MPO, avec des liens au site central de *La Relève* et au site des sciences et de la technologie.

Selon les employés, il reste encore du travail à faire pour communiquer les messages du renouveau et valinquer le scepticisme à l'endroit de l'engagement pris en faveur de *La Relève* et d'une meilleure gestion des ressources humaines à tous les niveaux. Pour ce faire, et pour obtenir l'engagement et l'adhésion des employés, le MPO met la priorité sur les communications internes et sur l'interaction face à face à tous les niveaux.

des ressources humaines sera d'améliorer la planification des carrières et du perfectionnement au MPO; pour y arriver, on étendra la planification de la relève à tous les niveaux, y compris le personnel de soutien.

Afin de répondre aux désirs des employés, qui veulent plus de transparence et de mobilité intersectorielle dans les activités de perfectionnement, le réseau électronique *Perspectives d'emploi* du MPO, outil permettant d'annoncer des affectations et possibilités de perfectionnement, est maintenant en service. Les gestionnaires sont encouragés à l'utiliser pour combler leurs besoins en ressources humaines lorsqu'une possibilité d'apprentissage peut être offerte au personnel.

Mettant à profit une initiative fructueuse de rétroaction ascendante réalisée en 1996 pour le cadre des EX, nous avons affiché une demande de contrat pour faire élaborer un processus de rétroaction tous azimuts à l'intention de tous les gestionnaires et superviseurs.

Un continuum de trois cours de perfectionnement en gestion a été mis à la disposition des cadres du MPO; les niveaux I et III, pour superviseurs et cadres supérieurs respectivement, sont en marche. Le cours du niveau III a été offert une deuxième fois en octobre 1997. Ce programme en internat de trois semaines amène les participants à faire une présentation sur une importante question stratégique au Comité de gestion ministériel. Le cours pilote du niveau II à l'intention des cadres intermédiaires est presque prêt.

## Recrutement stratégique

Les initiatives de recrutement stratégique visent à attirer de nouveaux candidats hautement qualifiés et à perfectionner les employés doués et motivés du MPO. La planification d'un programme visant à recruter 122 nouveaux employés, dont 75 p. 100 apparteniront à des groupes cibles de l'équité en emploi et 40 p. 100 seront des francophones, avance à grands pas. Des entretiens avec la Commission de la fonction publique (CCFP) ont eu lieu au sujet des assouplissements requis pour attirer des candidats des groupes désignés.

La participation au Programme de stagiaires en gestion est maintenue à 17 stagiaires. Quatre nouveaux stagiaires ont été recrutés en 1997. Le Programme rempli des EX, projet interne de perfectionnement exécuté en partenariat avec la CFP, a attiré 188 candidats des niveaux de relève. Dix-sept candidats retenus ont été inscrits sur une liste d'admissibilité; quatre ont par la suite été radés de la liste pour ne pas avoir satisfait aux exigences linguistiques ou de mobilité. Treize offres ont été faites et des affectations sont en cours. Le programme étant fortement axé sur l'équité, le MPO se rapproche des moyennes de représentation des femmes et des francophones au niveau EX dans la fonction publique : une belle réussite en un an.

particulières pour les groupes les plus à risque et pour faire un sondage des employés sur les causes principales du stress, et ensuite trouver des solutions judiciaires.

Les relations syndicales-patronales ont été renforcées : des comités national et régionaux consultatifs et de sécurité et santé au travail sont en place, et un deuxième atelier syndical-employeur aura lieu au printemps 1998. Une formule de règlement rapide des différends a été mise au point.

Un programme de formation et de sensibilisation visant à promouvoir un milieu de travail respectueux des gens (sans harcèlement) et à améliorer la diversité a été élaboré; on a commencé à le mettre en œuvre en février. Des groupes consultatifs régionaux sur l'équité en emploi ont été créés pour que les employés des groupes désignés puissent influencer sur le Programme d'équité en matière d'emploi du MPO. Un groupe national, formé de membres des groupes régionaux, donnera son avis sur le nouveau plan d'équité en matière d'emploi du MPO et sur l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Un nouveau programme de reconnaissance des employés du MPO a été esquissé. Fondé sur une approche ministérielle plus décentralisée, il fait place à un usage accru de prix immédiats, donne plus de latitude aux secteurs et aux régions pour récompenser leurs employés, et établit un prix du sous-ministre, qui constitue la récompense la plus prestigieuse du MPO. Le programme s'inscrit dans le cadre du projet Fierté et reconnaissance de *La Relève*.

Des membres du groupe de la haute direction (EX) se sont réunis au début de 1997 pour discuter des problèmes et des facteurs irritants qui affectent le groupe EX, et pour trouver des moyens, autres que les salaires, pour reconnaître et garder les EX. Sur les 17 recommandations formulées qui relevaient de la compétence du sous-ministre, 14 ont été mises à exécution et 3 ont été intégrées à la structure remaniée de mesures de reconnaissance des employés. Huit autres recommandations ont été soumises à l'examen des organismes centraux.

## Apprentissage continu

Un engagement par rapport à l'apprentissage a été pris en juin 1997. On vise à accorder aux employés 10 jours de formation ou de perfectionnement par année. Le MPO a terminé en juin sa planification annuelle du perfectionnement et de la relève pour les éléments prometteurs des niveaux de la direction et de la relève; des plans de perfectionnement personnalisés sont en préparation pour eux. Un programme de mentorat du Comité de gestion ministériel à l'intention des candidats prometteurs a commencé en 1997-1998. Un des défis de la stratégie

Le plan d'action intitulé *La Relève : Préparer l'avenir, Stratégie sur la gestion des ressources humaines du ministère des Pêches et Océans*, a été publié en mai 1997. Préparé avec le concours de plus de 500 employés, il met l'accent sur le renouvellement de l'effectif du Ministère, essentiellement âgé, anglophone et masculin. On vise à le rendre plus représentatif de la population canadienne et à le faire évoluer dans un milieu de travail sain et respectueux, où la gestion du personnel est la priorité absolue.

La stratégie comporte des initiatives touchant tous les employés, les groupes professionnels clés, les collectivités fonctionnelles et la direction. Un plan de mise en œuvre assigne les responsabilités pour chaque initiative et établit les échéanciers et les mesures des résultats. Le premier d'une série de rapports périodiques au Comité de gestion ministériel a été présenté en novembre 1997. Les prochains seront soumis à intervalles réguliers au Comité exécutif des ressources humaines, récemment créé au ministère des Pêches et Océans (MPO).

Les initiatives du MPO se répartissent en quatre grands thèmes : santé organisationnelle, pour créer un milieu de travail meilleur et plus satisfaisant; perfectionnement et apprentissage continu, pour encourager et appuyer les employés dans l'amélioration du service au client tout en rehaussant leurs perspectives de carrière; recrutement stratégique, pour répondre aux problèmes démographiques immédiats; et, pour les groupes professionnels clés et les collectivités fonctionnelles, meilleur planification des ressources humaines, selon des plans d'activités précis, et modification des rôles et besoins de l'effectif.

Le MPO considère sa stratégie comme un plan en évolution; des ajustements seront apportés pendant sa mise en œuvre et à mesure que ses initiatives s'intégreront dans le quotidien du Ministère.

## Santé organisationnelle

Selon une étude menée par le MPO en 1997 sur le stress au travail, les indicateurs classiques, comme le surtemps et l'utilisation du congé de maladie, ne montrent peut-être pas un problème d'importance. Cependant, l'évidence anecdotique semble révéler une détérioration du moral des employés. Un plan a été élaboré pour améliorer les mesures préventives, pour dégager des stratégies

## 5. Communications et consultation

Le Plan d'action du Ministère a été largement distribué en avril 1997. Une vaste consultation a été entreprise par tous les secteurs au moyen de groupes de discussion sur Intranet, d'un système de messagerie vocale, d'un bulletin *La Relève* et d'un sondage visant à évaluer l'incidence du Plan sur le personnel. On a tenu compte des besoins particuliers de ce dernier et on lui a fourni la possibilité de déterminer les initiatives essentielles de *La Relève*. Les gestionnaires ont été encouragés à rencontrer les employés afin de discuter des initiatives ministérielles de *La Relève* et de recueillir leurs commentaires. Un guide de discussion a été produit à cette fin. Un rapport final et un plan d'action ont aussi été préparés, et la direction a déjà commencé à mettre en application les recommandations qu'ils renferment.

## 6. Un changement de culture . . .

*Fierté et reconnaissance.* Nous visons d'abord et avant tout à créer un environnement de travail positif où tous et toutes peuvent réaliser leur plein potentiel. Le Ministère reconnaît immédiatement les réalisations exceptionnelles et organise tout au long de l'année des cérémonies où il rend hommage à leurs artisans. En outre, le personnel propose collectivement la candidature des gestionnaires qui se font les champions des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines et qui contribuent à modifier notre culture organisationnelle pour qu'elle soit en mesure de relever les défis de demain.

En 1997, les employés ont assisté en grand nombre à une cérémonie pendant laquelle notre sous-ministre a souligné les réalisations du Ministère et récompensé les gestionnaires auxquels elles étaient attribuables en leur décernant le Prix pour la gestion des personnes. Nous avons participé activement à la Semaine nationale de la fonction publique, et plus particulièrement aux activités encourageant l'excellence et l'innovation au travail.

Lorsque nous avons dressé notre *Plan d'action ministériel des ressources humaines*, nous étions conscients que le projet était ambitieux. Nous sommes fiers de ce que nous avons accompli au cours de sa première année d'application, et nous sommes persuadés que tout est maintenant prêt pour la mise en œuvre intégrale de toutes nos initiatives de *La Relève*.

### 3. Programmes de perfectionnement

Nous avons également revu nos stratégies de gestion des programmes de perfectionnement gouvernementaux. La planification des ressources humaines est désormais mieux intégrée à la planification stratégique au Ministère et a donné lieu à la publication du *Guide de planification des ressources humaines*. Dix nouveaux stagiaires seront recrutés chaque année dans le cadre du Programme des stagiaires en gestion et les recrues bénéficieront de chances égales, qu'elles viennent du Ministère ou d'ailleurs. Nous avons en outre réexaminé la gestion du programme Cours et affectations de perfectionnement dans le but d'assurer aux participants et participantes des affectations plus utiles et de les préparer à assumer un plus large éventail de responsabilités. Enfin, nous nous sommes efforcés d'appuyer le travail des deux programmes gouvernementaux de *La Relève*, soit le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, en encourageant nos employés et nos cadres supérieurs à participer au processus de sélection, et en désignant plusieurs possibilités d'affectation au sein du Ministère.

### 4. Recrutement et dotation

Tout en opérant les compressions d'effectifs nécessaires, le Ministère a pu lancer un certain nombre de nouvelles initiatives propres à améliorer la dotation dans toutes ses composantes. Dans le contexte de notre stratégie, tous les employés du Ministère ont été invités à signaler leur intérêt en regard des nouveaux postes de direction d'unité de gestion et d'autres postes essentiels dans le secteur Parcs. Le secteur Gestion stratégique a recouru à cette même méthode pour doter des nouveaux postes en région. Dans le secteur Citoyenneté et Identité canadienne, des représentants des quatre groupes d'équité en matière d'emploi ont été tenus informés des postes de gestion qui se libéreraient, de façon qu'ils puissent encourager leurs membres à poser leur candidature. Les comités d'emploi du Ministère, en place dans chacune des régions, y compris la région de la capitale nationale, veillent à faire connaître aux employés tous les postes disponibles en jouant le rôle d'intermédiaires.

Tous les secteurs se sont davantage efforcés d'attirer et de recruter du personnel plus jeune. Le Ministère a investi dans le développement de ses employés au niveau d'entrée en engageant plus de 1 000 étudiants dans divers programmes en 1997 et en procédant à un sondage sur leur expérience. La mise en application des recommandations qui en découlent permettra d'utiliser de façon stratégique les programmes destinés aux étudiants pour recruter, maintenir en poste et perfectionner des employés prometteurs. De plus, la Direction générale des ressources humaines a été réorganisée et le secteur des Services ministériels restructuring, de manière à répondre aux besoins du Ministère et de la nouvelle agence Parcs Canada.

recommandé, d'abord et avant tout, que soit évalué le rendement des gestionnaires et des surveillants dans le domaine de l'équité en emploi et de la diversité. Le lendemain, le comité exécutif du Ministère approuvait cette recommandation.

Le Ministère continue d'appuyer les quatre comités et de les consulter par l'entremise des sous-ministres adjoints, qui défendent activement les intérêts des groupes en question. Les préparatifs de la conférence annuelle sur les questions touchant les femmes, qui aura lieu en juin 1998, ont commencé.

### ***Séances obligatoires de sensibilisation à la diversité pour tous les***

#### ***gestionnaires et superviseurs.*** La formation en diversité est une priorité

d'apprentissage dans notre *Plan d'action ministériel des ressources humaines*. L'atelier *Diversité au travail* a été conçu par l'Initiative de changement de la culture organisationnelle du Ministère. Depuis la tenue de l'atelier pilote, nous avons organisé plus d'une dizaine de séances dans la région de la capitale nationale et dans les autres régions. D'ici juin 1998, tous les gestionnaires et superviseurs auront eu l'occasion d'y assister. Des séances sont aussi organisées pour tous les employés, selon leurs besoins particuliers.

***Déclaration volontaire.*** Un processus de déclaration volontaire a été lancé en février 1997 pour obtenir des données plus exactes sur la représentation des groupes désignés. L'analyse en cours permettra à Patrimoine canadien d'affiner ses stratégies pour assurer une meilleure représentation, dans ses effectifs, des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

## **2. Apprentissage et formation**

Les initiatives relatives à l'apprentissage et à la formation sont très nombreuses dans l'ensemble du Ministère. Tous les employés peuvent consulter des spécialistes en orientation et en perfectionnement professionnels, en collaboration avec le centre de carrières du Ministère. Le Comité d'apprentissage des Terrasses, une initiative interministérielle, a été créé afin d'élaborer des programmes d'apprentissage à l'intention de tous les employés fédéraux du complexe Les Terrasses de la Chaudière, à Hull (Québec), de fournir des services, de donner des ateliers et d'organiser d'autres activités sur une base continue. Des affectations spéciales sont proposées aux employés de tous les niveaux afin de leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences. Patrimoine canadien collabore étroitement avec quatre autres ministères fédéraux à la mise en œuvre d'un programme d'affectations pour les agents d'élaboration de politiques. De plus, de concert avec d'autres ministères, nous avons établi un profil de compétences pour les groupes des services d'information (IS) et de l'administration financière (FI). En outre, un projet pilote de formation interministériel est en cours.

Grâce à son plan d'action ambitieux et pour soutenir l'initiative gouvernementale *La Relève*, le ministère du Patrimoine canadien a respecté son engagement à l'égard du renouvellement des ressources humaines en mettant à exécution avec succès son *Plan d'action ministériel des ressources humaines*. Se concentrant sur la force et la diversité de son effectif, un groupe de travail représentant les divers secteurs ministériels a aidé à élaborer une stratégie proactive et axée sur les résultats, afin de créer un milieu de travail stable et revitalisé et de relever les défis que cela implique.

La participation des employés et l'évaluation des besoins ont été essentielles à la réalisation des objectifs de restructuration et de beaucoup de projets novateurs. Un cadre est maintenant en place pour inciter les employés du Ministère tout entier à rechercher l'excellence.

Le Plan comprend de nombreuses recommandations liées à dix secteurs de la gestion des ressources humaines. Au cours de la première année, nous nous sommes concentrés sur les six questions ci-dessous.

## 1. Diversité et équité en matière d'emploi

De nombreux profils démographiques et profils de compétences ont été établis. Nous disposons ainsi de renseignements à jour pour planifier notre relève, établir des stratégies de recrutement et de formation, et utiliser de façon optimale nos ressources humaines dans le cadre des initiatives de *La Relève* et de nos engagements en matière de diversité. Nous tenons compte des questions d'équité dans notre gestion quotidienne des ressources humaines. Par l'avancement, le maintien en fonction et le perfectionnement professionnel, le Ministère s'efforce de garantir des chances égales aux membres des groupes désignés dans le domaine de l'équité en matière d'emploi. Les mesures suivantes témoignent de notre engagement.

**Forum sur la diversité.** En 1997, notre Forum sur la diversité, initiative de nature exemplaire, a remporté un succès sans précédent avec plus de 250 participants, dont plus de la moitié provenaient de régions autres que celle de la capitale nationale. Pilotés par des employés, les quatre groupes d'équité ont planifié et organisé le Forum, démontrant ainsi l'utilité de la participation interactive des employés et des gestionnaires. Durant la séance plénière, il a été

- de nombreuses initiatives sont en cours afin d'améliorer le recrutement, la promotion et la représentation générale des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Le Ministère s'est fixé des objectifs ambitieux qui dépassent ceux du Conseil du Trésor. Des programmes d'appui de l'emploi des membres des groupes désignés et d'emplois d'été pour étudiants et pour stagiaires sont autant d'initiatives visant à améliorer la représentation des membres des groupes désignés.

## Perfectionnement des cadres

Le Programme de formation continue en gestion du Ministère a été harmonisé avec les priorités stratégiques et le programme de changement culturel du Ministère. Au printemps 1997, on a mis sur pied 3 groupes de réflexion réunissant 57 gestionnaires et employés provenant de l'administration centrale et des bureaux régionaux, auxquels on a demandé d'exprimer leurs vues et de dresser la liste des principales compétences en gestion.

Un cours intitulé *La gestion en l'an 2000* a été conçu et offert à titre d'essai. Ce cours touche à l'orientation du Ministère car il traite de la gestion, des enjeux du changement culturel et des comportements requis pour appuyer les changements envisagés, et valide les nouvelles compétences en matière de gestion. Le nouveau programme de formation continue en gestion du Ministère comprend une autre composante qui s'ajoute au cours et se présente sous forme de programme de mentorat et d'affectations par rotation.

## Planification de carrière

En mars 1997, Justice Canada a fait un sondage auprès de tous les avocats du Ministère afin d'évaluer le niveau d'intérêt manifesté à l'égard du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et du Processus de préqualification des sous-ministres adjoints, ou d'autres programmes semblables au sein du Ministère. Le Ministère a également recours aux programmes de perfectionnement offerts à l'ensemble de la fonction publique.

## Prix d'excellence et reconnaissance

Deux nouveaux prix du sous-ministre de la Justice viennent d'être créés, l'un pour souligner l'excellence humanitaire et l'autre, les qualités de leadership. Les employés qui vivent nos valeurs d'une manière exemplaire, notamment le travail d'équipe, sont reconnus dans le cadre de cérémonies annuelles de remise des prix.

comme une initiative ministérielle axée sur l'atteinte de nos objectifs. Voici quelques-unes des activités entreprises à ce jour :

- une présentation officielle par le sous-ministre lors de 10 journées ministérielles en 1997;
- plus de 50 rencontres, présentations ou séances d'information avec la haute direction, la gestion et des groupes d'employés à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux du Ministère;
- divers articles parus dans des médias écrits tels que les bulletins *Du sous-ministre*, *Info Justice* et *La Relève* afin de tenir les employés au courant de toutes les initiatives entreprises;
- une communication particulière présentée lors d'événements ministériels importants tels que la Journée du personnel de soutien, la Conférence à l'intention des spécialistes parajuridiques, etc.

## Culture, valeurs et vision

Il est très difficile de réaliser un changement de culture au sein de toute organisation quelle qu'elle soit. Pour y arriver, il est essentiel que les employés soient bien informés et qu'ils participent à ce changement. Voici un certain nombre d'initiatives qui ont déjà été entreprises :

- élaboration et mise en œuvre d'une nouvelle politique sur le règlement des conflits et nomination d'une conseillère principale en cette matière afin d'encourager le règlement rapide et informel de conflits et de plaintes de harcèlement;
- élaboration d'une nouvelle politique sur l'égalité des sexes et nomination d'une conseillère principale en matière d'égalité des sexes qui veille à la mise en œuvre de cette politique. L'égalité des sexes fait l'objet d'analyses non seulement dans les domaines du travail de fond du Ministère, mais également en ce qui concerne ses politiques, ses pratiques et ses décisions de gestion;

- un comité consultatif du personnel de soutien a été mis sur pied à la suite de la sixième journée annuelle du personnel de soutien, qui a été tenue au mois d'octobre 1997. Cette journée, qui est soulignée dans la région de la capitale nationale, a pour but d'honorer et de reconnaître le travail accompli par le personnel de soutien au sein du Ministère et, cette année, l'accent a été mis sur Le milieu de travail dans le nouveau millénaire;

## Stratégie en matière de ressources humaines

La stratégie en matière de ressources humaines a été précisément conçue en vue d'atteindre les objectifs de *La Relève*, et son but ultime est de permettre aux employés d'acquérir les compétences et les connaissances qui les aideront à exprimer pleinement leur potentiel et à contribuer à la réussite du Ministère. Cette stratégie aidera également le Ministère à mettre en œuvre le programme qu'il s'est fixé à long terme en matière de changement culturel, ainsi qu'à moderniser la prestation des services et à renforcer ses capacités en matière de politique.

Le programme comprend trois composantes principales :

1. une restructuration fondamentale de la Direction générale des ressources humaines, qui a été entreprise en 1997;

2. la mise en œuvre d'un programme de gestion intégrée des ressources humaines visant à harmoniser les systèmes et les programmes en matière de ressources humaines avec les objectifs stratégiques du Ministère. Six groupes multidisciplinaires ont été mis sur pied, ces groupes réunissent des gestionnaires, des employés, des experts externes et des spécialistes des ressources humaines qui, ensemble, s'emploient à élaborer, coordonner et surveiller les divers aspects de la stratégie dans les domaines suivants :  
élaboration des compétences, Norme générale de classification,  
classification du groupe du droit (LA), rémunération du groupe LA,  
processus de nomination et gestion du rendement et des carrières;

3. l'élaboration d'outils et d'une technologie propres aux ressources humaines afin d'appuyer la stratégie en matière de ressources humaines.

Les réalisations, à ce jour, comprennent :

- des progrès dans l'élaboration d'un système de classification pour le groupe LA;
- des consultations tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique sur une approche de gestion axée sur les compétences. Des experts-conseils sont à développer les compétences fondamentales et techniques pour la collectivité du droit;
- l'élaboration d'un modèle général de dotation.

Dans le cadre de *La Relève*, une stratégie de communication particulière a été conçue pour mettre en œuvre le projet de la stratégie en matière de ressources humaines. Cette stratégie fait ressortir la nécessité de considérer le projet

Au printemps 1997, Justice Canada a publié un document intitulé *La Relève : Plan d'action du ministère de la Justice*. Celui-ci vise à exposer dans une perspective stratégique un certain nombre d'initiatives en cours au Ministère et à créer un effectif énergétique et souple qui fera preuve d'excellence dans un environnement de plus en plus dynamique. La présence prédominante de professionnels du droit tant dans les rangs des exécutants qu'au niveau de la gestion a une incidence sur la culture du Ministère, ainsi que sur les attitudes et les attentes des employés. Cette situation présente également d'importants défis du point de vue des compétences en gestion. La structure très décentralisée du Ministère (9 bureaux régionaux et 23 unités de services juridiques situées chez le client dans la région de la capitale nationale) constitue un obstacle à l'implantation d'une culture commune et au développement d'un esprit de corps.

Les premières consultations portant sur *La Relève : Plan d'action du ministère de la Justice* se sont d'abord adressées aux niveaux supérieurs du Ministère; elles ont été suivies d'autres consultations à une plus grande échelle, au cours de l'été 1997, à l'administration centrale et dans tous les bureaux régionaux. On a également consulté le Comité consultatif des conseillers juridiques et des agents de négociation de diverses organisations syndicales. D'autres consultations ont été menées et continueront de l'être sur la stratégie en matière de ressources humaines, qui exige déjà la participation de quelque 50 employés dans 6 différents groupes de travail.

Au nombre de nos réalisations figurent : l'amorce d'une stratégie en matière de ressources humaines qui inclut un volet de communication, ainsi que diverses initiatives et activités portant sur un certain nombre de thèmes directement reliés à *La Relève* tels que la culture, les valeurs et la vision, le perfectionnement des cadres, la planification de carrière, les prix d'excellence et la reconnaissance. Au mois de novembre 1997, un coordonnateur de *La Relève* a été nommé pour aider le sous-ministre délégué, Secteur du droit civil et gestion ministérielle, à veiller à ce que des initiatives soient élaborées et mises en œuvre en collaboration avec la direction et des groupes d'employés. Le but est de faire de *La Relève* une réalité au sein du Ministère.

employés une occasion d'acquérir de nouvelles compétences et de se faire connaître. Depuis le début du programme, les gestionnaires ont annoncé une quarantaine de possibilités d'affectations sur le site *Lotus Notes* accessible à tout le personnel. La plupart sont en cours de réalisation.

**Réalisations des groupes de travail du CAQF.** Jusqu'à maintenant, les groupes de travail du CAQF ont établi qu'il fallait dresser un inventaire des groupes de relève pour les EX, indiquant leurs compétences, expérience, aspirations de carrière et besoins de formation. Ils ont formulé des recommandations pour offrir un milieu de travail stimulant aux jeunes professionnels, et ils ont terminé la recherche et lancé le programme travail/vie personnelle. Enfin, ils ont offert de la formation aux gestionnaires et aux employés sur la sensibilisation à la problématique homme-femme.

## Recrutement de nouveaux talents et représentation

Le Programme de recrutement universitaire et de développement visait à recruter 21 diplômés en 1997. En tout, nous avons recruté 26 économistes, agents de commerce et ingénieurs, dont un nombre à peu près égal d'hommes et de femmes, et une proportion appréciable de membres des minorités visibles. De plus, 8 nouveaux agents des brevets (SG-PAT) ont été recrutés depuis avril 1997. Quant à la représentation des femmes dans le groupe EX, Industrie Canada continue de faire des progrès : entre 1995 et décembre 1997, leur proportion était passée de 14 à 25,6 p. 100 – soit plus que la moyenne de 24,5 p. 100 pour l'ensemble de la fonction publique.

## Mesurer les progrès

Mesurer les progrès signifie déterminer l'incidence du PGP à Industrie Canada. La conception d'un cadre d'évaluation du Plan, terminée en décembre 1997, est un premier pas en vue de saisir l'information sur le rendement dont le Ministère a besoin pour soutenir la gestion et produire des rapports. Le système est basé sur une expression claire des résultats à court terme et des indicateurs. La mesure de l'efficacité au Ministère portera également sur l'exercice de l'autorité et la gestion du PGP. La haute direction suit la mise en œuvre du Plan pour s'assurer que l'organisation dispose des compétences voulues pour produire les résultats escomptés à long terme.

**Programme de préparation à l'emploi du personnel de soutien.** Avec l'appui du Comité d'action pour les questions féminines (CAQF), un programme destiné aux CS a été créé à l'autonomie pour préparer les candidats reçus à devenir des administrateurs de réseau. L'objectif est d'offrir des possibilités d'avancement durable dans les catégories du soutien administratif. Le premier programme de préparation à l'emploi pour les CS a pris fin à l'autonomie de 1997, et 15 finissants ont été nommés à des postes CS-1. De plus, à l'autonomie de 1997, 18 participants de partout au Canada ont été acceptés au programme de préparation à l'emploi pour le groupe des sciences sociales (SI) et se préparent à des postes d'adjoint à la recherche. Le Bureau de la concurrence a conçu un programme interne semblable pour offrir à des candidats des groupes de services administratifs (AS) et de la gestion de projets (PM) des possibilités d'avancement au niveau CO-1 (Commerce), et permettre au personnel du groupe SCY de suivre une formation pouvant déboucher sur des postes dans les groupes AS et PM.

**Stratégies de formation et plans d'apprentissage.** Des mesures sont prises pour atteindre ces objectifs. Par exemple, la Direction générale du contrôleur a préparé un plan de formation et de perfectionnement stratégique basé sur l'exercice Finances 2000 et le plan *La Relève* du milieu financier du gouvernement fédéral. Le Bureau de la concurrence a aussi mis en œuvre un plan de formation stratégique et instauré un programme de roulement structuré pour offrir des possibilités de perfectionnement. De nombreux secteurs du Ministère ont basé les plans d'apprentissage individuels sur des outils d'évaluation tels la rétroaction tous azimuts et les profils de compétences.

Dans le Secteur de la politique industrielle et scientifique, des plans de formation et de perfectionnement sont établis pour tout le personnel dans le cadre du processus d'évaluation annuel. Un programme d'affectations internes propose des affectations de 3 à 12 mois. Jusqu'à présent, 28 possibilités d'affectation ont été annoncées et 14 employés du Secteur ont pu en profiter afin de diversifier leurs compétences et leur expérience.

**Activités de perfectionnement.** Plusieurs secteurs ont instauré un processus d'évaluation tous azimuts des gestionnaires, misant sur les efforts déployés depuis plusieurs années au Ministère. De plus, le Secteur de la politique industrielle et scientifique a sondé tous les EX moins 1 pour connaître leurs aspirations de carrière. Des plans de perfectionnement ont été préparés ou sont en voie de l'être (mentorat/encadrement, évaluation des EX, cours de leadership, possibilités de nomination intermédiaire ou d'affectation). Une liste de candidats éventuels est employée pour doter des postes EX-1 à titre intérimaire.

Depuis juillet 1997, le Secteur du spectre, technologies de l'information et télécommunications annonce les possibilités d'affectation des tâches dans toute l'organisation pour intégrer et renforcer les compétences internes, et offrir aux

pour mieux comprendre la situation et préciser son approche, le Ministère a fait un sondage téléphonique auprès de 1 700 de ses fonctionnaires, choisis au hasard dans tout le Canada.

Nous avons déterminé les qualités d'un employeur privilégié en réalisant au préalable des consultations et une recherche sur les meilleures pratiques. Cinq thèmes ont été dégagés : milieu de travail, respect, vision, perfectionnement professionnel et amélioration continue. L'enquête a ensuite permis d'obtenir l'opinion des employés sur l'adhésion du Ministère au modèle ainsi créé. Le CGP révisé le *Plan de gestion des personnes* à la lumière des conclusions de l'enquête, qui ont été divulguées en janvier 1998. Par ailleurs, ces conclusions serviront de point de référence pour mesurer les progrès futurs.

## Système de gestion des ressources humaines : *PeopleSoft*

Même si nous continuons de le perfectionner, le Système de gestion des ressources humaines, *PeopleSoft*, a déjà permis de rendre les renseignements plus exacts et les services plus pertinents aux fins de l'analyse de l'effectif. Il nous a aussi permis de rationaliser l'échange de l'information avec les organismes centraux.

## Renouvellement et maintien en poste de l'effectif

*Déterminer les compétences fondamentales.* On a commencé à établir des profils de compétences et des programmes de perfectionnement dans tout le Ministère. Par exemple, le Secteur des opérations a défini les profils de tous les postes de surveillance. Les surveillants participeront ensuite à un programme de rétroaction tous azimuts et suivront des séances de formation et de perfectionnement.

Parallèlement, le Centre de recherches sur les communications a dressé les profils de ses postes clés de direction, ce qui permettra aux cadres de se perfectionner. Des profils ont aussi été préparés pour les postes d'agent et de directeur des brevets à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada. Un projet pilote a été approuvé pour le groupe des services informatiques (CS) dans l'ensemble du Secteur des opérations.

*Gestion du rendement des équipes.* Les employés du Secteur de l'industrie ont été évalués en regard des plans de travail individuels et collectifs. En outre, le Secteur a produit un résumé des pratiques d'équipe novatrices. Chaque direction générale et bureau régional en possède un exemplaire qui peut être consulté. On peut aussi consulter la version électronique dans *Lotus Notes*.

Le Plan de gestion des personnes (PGP) d'Industrie Canada vise l'ensemble de notre effectif. Les initiatives énoncées dans le PGP, qui est le plan d'action du Ministère pour *La Relève*, ont pour but de déterminer les défis que nous sommes donnés au terme d'une analyse démographique approfondie et d'une consultation. Notre objectif pour les trois prochaines années est de renouveler, retenir, représenter et recruter le personnel dont nous avons besoin pour fournir le meilleur service possible aux Canadiens. Nous nous sommes donc engagés à devenir un « employeur privilégié », qui a une vocation bien précise, qui offre un milieu de travail positif, qui encourage le perfectionnement professionnel, qui exploite la diversité de son effectif et qui recrute des personnes hautement qualifiées.

## Mise en œuvre du Plan de gestion des personnes

Une fois le PGP approuvé, un comité de gestion des personnes (CGP) a été créé pour superviser l'exécution des initiatives et rendre compte au Conseil de gestion du Ministère. Le CGP, coprésidé par un sous-ministre adjoint et le directeur général des Ressources humaines, comprend des représentants des régions, de tous les secteurs et des syndicats.

## Diffusion du Plan de gestion des personnes

Immédiatement après la rédaction du Plan, une stratégie de sensibilisation aux principes et aux activités du PGP a été élaborée. Conformément à cette stratégie, les gestionnaires ont reçu des trousseaux comprenant des renseignements généraux, des questions et réponses ainsi que des notes pour les allocutions afin d'assurer la cohérence de l'information communiquée au personnel. Des articles sur le PGP et *La Relève* paraissent régulièrement dans le bulletin des employés, également diffusé sur l'Intranet. Nous avons en outre créé un site interactif *Lotus Notes* où le personnel peut s'exprimer sur le PGP. Enfin, un sous-comité constitué de fonctionnaires de tous les secteurs conseille le CGP et la Direction générale des communications.

## Sondage auprès des employés

Le Ministère entend devenir l'« employeur privilégié » de personnes possédant les compétences nécessaires à l'exécution de son mandat. À l'automne de 1997,

thèmes touchant la carrière sont en préparation pour 1998. Un effort concerté est également déployé dans le domaine de l'apprentissage linguistique, pour former les cadres supérieurs et les futurs dirigeants afin qu'ils atteignent le niveau C-B-C. Les efforts de formation mettent encore l'accent sur la technologie, et en particulier sur l'art de faire des présentations efficaces, le Ministère continuant de promouvoir et de perfectionner l'utilisation de la technologie PowerPoint. Enfin, un rapport de formation semestriel a été produit pour aider les cadres supérieurs à évaluer les progrès qui ont été accomplis dans leur direction respective en fonction des objectifs de formation.

## Planification de la relève

Tous les ans, le ministère des Finances Canada met en œuvre un processus de planification de la relève de ses cadres de direction. En 1997, afin de mieux préparer l'avenir, le Ministère a également inclus dans le processus les gens qui sont prêts à un changement ou à une promotion aux niveaux ES-6 et ES-7. À l'échelle du Ministère, les Finances ont appuyé le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints en désignant huit postes, dont deux ont déjà été comblés. Enfin, 22 personnes ont été recrutées en 1997-1998 dans le cadre du Programme de recrutement universitaire; le Ministère continue de recruter des gens par l'intermédiaire du Programme d'apprentissage accéléré des économistes, du Programme de stagiaires en gestion et des programmes coopératifs.

## Autres mesures

Lorsque nous avons remis notre plan d'action, nous avons signalé la question de l'équivalence des ES-7 et EX-1 comme obstacle important à notre participation pleine et entière aux initiatives qui sont liées à *La Relève*. Depuis, le Ministère a procédé à la reclassement du rôle de chef au niveau EX-1. Cette décision est très importante pour les chefs, car elle supprime une ancienne injustice et renforce les perspectives de carrière d'un groupe hautement qualifié et dévoué de gestionnaires de la fonction publique.

## Perfectionnement professionnel et mobilité

Quoique le Ministère dispose d'un processus bien planifié de recrutement annuel dans les universités pour engager de nouveaux économistes, des stratégies étaient nécessaires pour encourager la mobilité au sein du personnel actuel ainsi que pour renforcer les possibilités d'emploi pour notre personnel de soutien. Afin de réaliser ces priorités, le Ministère a élargi son service de gestion de carrière de façon à y inclure l'orientation professionnelle ainsi que des conseils sur la préparation des curriculum vitae, le réseautage, l'art de passer des entrevues professionnelles et les tests. Un répertoire électronique de curriculum vitae, et d'avis d'emploi est en cours d'élaboration, et devrait être prêt en 1998-1999. Des pages sur les possibilités professionnelles et les emplois offerts sont régulièrement affichées sur notre système de communication Intranet. Une série d'ateliers sur le perfectionnement professionnel des économistes est également en cours d'élaboration. Une journée portes ouvertes a eu lieu le 31 octobre 1997, afin de familiariser les employés avec le déroulement de *La Relève* et de faire connaître davantage les services de gestion de carrière. Cette initiative a été bien accueillie.

Le ministère des Finances Canada a aussi créé un partenariat avec d'autres organismes centraux pour lancer un programme d'affectations à l'intention du personnel administratif et du personnel de soutien. Le Bureau du Conseil privé, la Commission de la fonction publique, le Centre canadien de gestion et le Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que le ministère des Finances Canada ont travaillé à une entente visant l'échange de possibilités d'emploi, dès le début du prochain exercice.

## Formation et apprentissage

Le ministère des Finances Canada est un ministère fondé sur les connaissances. Il a toujours visé à recruter des économistes de talent dans les universités canadiennes. Cependant, il reconnaît l'importance de promouvoir une culture d'apprentissage conformément au principe qui est le sien, soit d'« offrir un environnement propice à l'épanouissement des gens et des idées ». Dans son plan lié à *La Relève*, il s'est engagé à organiser davantage les activités d'apprentissage.

Le Ministère a organisé un séminaire sur la gestion en mai 1997, afin de déterminer les priorités dans ce domaine. On a commencé à tracer les plans pour la tenue d'une journée de perfectionnement professionnel destinée aux économistes, après le prochain exercice budgétaire. Une activité d'orientation a également eu lieu en janvier, à l'intention de tous les nouveaux employés. Le Comité exécutif est toujours très favorable à la participation des économistes subalternes aux réunions de la haute direction du Ministère lorsque les questions traitées se rapportent à leur domaine de compétence. Des ateliers sur différents

## Aperçu

Le plan d'action de 1997 du ministère des Finances Canada, dans le cadre de *La Relève*, était intitulé *Les gens d'abord*. La gestion des employés était « l'élément moteur » de ce plan. Après les réductions d'effectifs et la restructuration qui ont été entraînées par l'Examen des programmes, *La Relève* était une bonne occasion pour que le Ministère prenne du recul et renouvelles ses priorités en matière de ressources humaines.

En tant qu'organisme central, nous avons également voulu contribuer au renouvellement de la fonction publique en faisant de nos employés des « citoyens à part entière » et en partageant notre expérience en matière de politiques grâce à la mobilité interministérielle.

Quoque notre force repose sur une solide stratégie de recrutement, nous avons besoin de meilleurs mécanismes de gestion de carrière et de perfectionnement professionnel. Une équipe de cadres supérieurs provenant de diverses directions a déterminé que les éléments suivants étaient particulièrement importants pour notre renouvellement : la gestion du rendement; le perfectionnement professionnel et la mobilité; la formation et l'apprentissage; la planification de la relève.

Le présent rapport résume les mesures qui ont été prises depuis le printemps 1997. Le comité de gestion, de concert avec la Division des ressources humaines, continue à travailler à la mise en œuvre de ce plan et en surveille l'avancement.

## Gestion du rendement

Le Ministère a travaillé à moderniser son processus de gestion du rendement, qui est appelé à servir à la prise de toute une gamme de décisions en matière de ressources humaines dans le contexte de *La Relève*. À cet égard, un examen approfondi du processus a été effectué par le Comité consultatif de gestion pour garantir que l'approche soit davantage tournée vers l'avenir et qu'elle mette l'accent sur la planification de carrière individuelle, ainsi que sur la rétroaction ascendante et le rendement de l'équipe. Une nouvelle série de lignes directrices et de procédures ont été élaborées pour mieux appuyer les décisions qui sont liées au perfectionnement professionnel.

ressources humaines dans le cadre de leur gestion courante. Leur contribution est intégrée dans un plan ministériel qui est examiné et endossé par le sous-ministre et le Comité de gestion. La haute direction est ensuite tenue imputable de la communication et de la mise en œuvre du plan de gestion des ressources humaines du Ministère au moyen des plans régionaux et des plans constitutifs. Nous organisons des examens du rendement, par le comité de gestion, au milieu et à la fin de l'exercice, en regard du plan de gestion des ressources humaines du Ministère. Certaines initiatives telles que les projets de gestion axés sur les compétences font l'objet de chartes d'administration et d'accords de responsabilisation distincts, relevant d'un ou de plusieurs cadres supérieurs responsables.

## Observations finales

À sa publication, en avril 1997, notre plan a pu sembler ambitieux. Nous pouvons cependant nous enorgueillir d'avoir beaucoup fait relativement à plusieurs initiatives clés.

Notre plan est quinquennal. Nous sommes déterminés à poursuivre sur notre lancée, alors que nous bouclons le présent exercice et que nous préparons au prochain. Nous entamons à peine le renouvellement du Ministère, mais c'est un départ vigoureux.

Nous tentons de trouver de meilleurs mécanismes de communication avec nos employés et des façons améliorées de reconnaître leur apport, en particulier chez nos employés scientifiques.

#### **6. Pratiques de gestion des ressources humaines : partenariat et**

*rationalisation*. EC participe, en y apportant son leadership, à l'élaboration de plans d'action concernant la mise en œuvre ou le suivi de projets collectifs, pour les groupes tels que ceux des ressources humaines, des technologies de l'information et des sciences et technologie.

#### **7. Démographie des effectifs : connaître le Ministère**. Nous renforçons nos

capacités de recherche et d'analyse démographique, afin d'appuyer la planification de la gestion des ressources humaines. Le Ministère est à mettre en œuvre un cadre de gestion pour les météorologues et les autres membres des groupes scientifiques et techniques. Nous dressons également l'inventaire des compétences, de l'expérience et des connaissances de l'ensemble des employés du Ministère.

#### **Communications internes**

Au cours de la collecte des données et des consultations qui ont précédé la rédaction du plan de gestion des ressources humaines, les employés, les gestionnaires et les représentants des syndicats ont souligné la nécessité d'orienter plus clairement et d'améliorer les communications au sein de l'organisation. Pour répondre à cette préoccupation, et pour mieux comprendre comment le plan des ressources humaines exerce une influence sur les employés et le Ministère, la Direction générale des ressources humaines a mis sur pied des groupes de discussion constitués d'un échantillon important d'employés et de gestionnaires choisis d'un bout à l'autre du pays. Leurs opinions nous ont aidés à faire les ajustements nécessaires au cours du présent exercice et à nous préparer pour la mise à jour du plan de gestion des ressources humaines de 1998-1999.

#### **Rapports et imputabilité**

La planification de la gestion des ressources humaines est devenue une activité de plus en plus intégrée au processus de planification du Ministère. Les cadres supérieurs participent directement à l'élaboration des plans relatifs aux

## 2. Recrutement des meilleurs candidats. Soucieux de remédier à la sous-

représentation des groupes désignés, EC a entrepris de renouveler et de rajouter ses effectifs. Même si le Ministère s'est rapproché de son objectif d'embauche d'Autochtones en 1997-1998, des efforts supplémentaires seront nécessaires pour améliorer la représentation des groupes désignés dans la catégorie scientifique.

Dans le cadre des programmes Horizons Sciences, du Service écogénése et des programmes d'emplois d'été, nous avons embauché un total de 496 étudiants. Nous avons recruté trois stagiaires en gestion en 1997-1998 et nous nous sommes engagés à en recruter cinq autres en 1998-1999.

## 3. Mobilité : occasions d'augmenter le potentiel des ressources humaines.

Nous encourageons de plusieurs façons la mobilité à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère, dans le cadre d'ententes officielles et non officielles, notamment :

- le système Vous et l'emploi, qui a été élargi à toutes les régions : 188 possibilités d'emplois ont été affichées jusqu'ici;

- le Programme de mobilité et d'échanges scientifiques : EC a créé neuf postes pour des affectations, et quatre employés sont présentement en affectation au Ministère;

- le Programme de perfectionnement professionnel pour les Femmes : 12 Femmes participent en ce moment à sa troisième phase.

**4. Gestion axée sur les compétences.** Le premier semestre de 1997-1998 a servi à jeter les bases sur lesquelles le Ministère peut s'engager totalement à la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines axée sur les compétences. Nous avons terminé les profils de compétences des postes de gestionnaires de la recherche à l'Institut national de recherche sur les eaux. Nous préparons maintenant les instruments d'évaluation en matière de planification des carrières et de la relève. Nous avons entrepris six nouvelles initiatives dans diverses régions et divers services du Ministère.

## 5. Milieu de travail sain et productif. EC concentre son action sur

l'établissement d'excellentes relations avec les syndicats, en faisant participer ces derniers à l'élaboration de nouvelles initiatives et en les consultant plus tôt et plus souvent sur les questions qui touchent leurs membres. Nous avons entrepris d'améliorer les communications entre les superviseurs et les employés grâce à un nouveau cadre de gestion du rendement. Nous vérifions les concepts et les outils par l'entremise de projets pilotes.

## Avant-propos

Le présent rapport donne un aperçu de l'état des nombreuses initiatives auxquelles s'est engagée la haute direction dans le *Plan de gestion des ressources humaines : S'investir EC pour l'avenir*. Ce plan s'échelonne du 1<sup>er</sup> avril 1997 au 31 mars 2002 et tient compte de l'apport du Ministère à l'initiative de *La Relève*. De plus, il met en lumière les défis actuels que nous devons relever.

Le but du plan de gestion des ressources humaines d'Environnement Canada (EC) est de définir et d'aborder les enjeux et les stratégies qui, en matière de ressources humaines, influencent directement la capacité du Ministère de réaliser les objectifs de son plan d'activités. Notre ministère, qui a une vocation scientifique, doit s'occuper de ses priorités environnementales tout en se dotant des ressources humaines nécessaires pour faire face à l'avenir.

## Introduction

Voici un rapport d'étape sur les engagements à l'égard des mesures exposées dans le chapitre 3 du *Plan de gestion des ressources humaines : S'investir EC pour l'avenir*. Nos réalisations jusqu'ici s'articulent autour des sept domaines prioritaires suivants.

### *1. Formation et perfectionnement : investir dans nos ressources humaines.*

Les priorités de la formation et du perfectionnement à EC étaient les suivantes : élaboration de politiques, compétences et connaissances relatives à la gestion des personnes et de l'organisation, et au sein des catégories professionnelles et techniques. On s'y attaque principalement au moyen d'interventions en matière d'apprentissage selon des méthodes formelles et informelles et par le recours à la technologie. En 1997-1998, le fonds d'apprentissage du Ministère (1,2 million de dollars) permet de financer 29 initiatives innovatrices d'apprentissage liées aux activités prioritaires qui sont susceptibles de trouver des applications au sein de tout le Ministère.

Beaucoup reste à faire aux chapitres de l'élaboration d'un cadre de gestion (surtout pour les gestionnaires qui évoluent dans le domaine des sciences), du bilinguisme, et de l'harmonisation de la capacité technique et scientifique du Ministère et les activités de celui-ci.

Pour DEO, *La Relève* a coïncidé avec une réorientation fondamentale de la manière dont le Ministère exerce ses activités. Les changements qui s'opèrent dans le cadre de fonctionnement de DEO ont suscité nombre des changements organisationnels envisagés dans son plan, *La voie à suivre*. Pour bien des initiatives, *La Relève* s'est révélée une base solide pour soutenir et orienter l'évolution de la culture organisationnelle et du potentiel humain. Les employés savent que très peu de choses restent inchangées pendant longtemps, et ils sont passés maîtres dans l'art d'apprendre et de s'adapter. Nous croyons dans nos aptitudes et dans notre valeur, mais nous savons que l'utilité d'une organisation ne peut être préservée qu'avec un souci constant d'apprendre et de s'améliorer.

## Sommaire

DEO se heurte toujours aux mêmes difficultés que tous les petits ministères. Ceux-ci n'ont pas la masse critique pour offrir un nombre appréciable de possibilités de carrière ni les ressources nécessaires à l'élaboration de bons programmes de soutien dans le domaine de la formation des cadres supérieurs. Pour les cadres supérieurs du Ministère, il y a peu d'occasions d'affectations de perfectionnement ou de promotion sans la perspective d'une réinstallation, avec toutes les perturbations familiales que cela comporte généralement. DEO demeure un fervent partisan de nombreux programmes de perfectionnement administrés au niveau central, notamment le programme Cours et affectations de perfectionnement de l'Quest, le Programme de stagiaires en gestion, le Programme d'alternance travail-études et le Programme des jeunes stagiaires. Même si aucun de ses cadres n'y est actuellement inscrit, le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints ou le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs lui tiennent à cœur, tout comme ses propres programmes de perfectionnement.

## Autres difficultés

DEO a joué un rôle de premier plan, depuis son siège d'Edmonton, dans l'organisation et la tenue en Alberta d'un atelier semblable sur *La Relève* les 9 et 10 décembre 1997.

Le service de placement interne (autogestion professionnelle) de KPMG complète l'élaboration des programmes d'apprentissage personnel. Dans les autres cas, l'aide découle d'accords bilatéraux de partage des services, conclus entre les centres d'orientation professionnelle et d'autres ministères dans tous les endroits où DEO a un effectif important.

Le Programme d'apprentissage est maintenant lancé. Le sentiment accru de responsabilité personnelle qui entoure désormais l'élaboration des plans d'apprentissage personnel est déjà évident.

## Mise en route de la nouvelle organisation

Le 25 novembre 1997 a eu lieu le lancement officiel de la nouvelle organisation de DEO. Durant le reste de l'exercice 1997-1998, les organigrammes ont été appliqués sans nécessiter de mise en disponibilité. Grâce à une planification attentive, à des consultations et à la grande souplesse des employés, il a été possible de restructurer environ 80 p. 100 de l'organisation. Lorsque les circonstances le permettaient, les employés ont été affectés à de nouveaux postes des mêmes groupes et niveaux. Dans les autres cas, le recours temporaire à des postes de relais et à des primes de retraite anticipée a permis aux employés de passer sans difficulté des organigrammes initiaux aux nouveaux.

## Faire de DEO une organisation plus forte et plus représentative

Le plan d'action *La voie à suivre* mentionne la nécessité pour DEO de devenir une organisation plus représentative de sa clientèle. Le Ministère continue de tirer pleinement parti des possibilités restreintes qu'il a d'engager dans la fonction publique des membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Il s'efforce de repérer et d'attirer des candidats de tels groupes dans chaque concours public. Jusqu'à maintenant, DEO a obtenu un certain succès dans le recrutement d'agents autochtones et bilingues du service à la clientèle (PM-4).

Au niveau interne, le Ministère a mis l'accent sur l'amélioration de son aptitude à exercer ses activités en français. Cinq cadres supérieurs ont actuellement entrepris une formation linguistique.

## Jouer un rôle organisationnel

DEO a joué un rôle de chef de file en ce qui concerne *La Relève* dans l'Ouest canadien. Le Ministère a été actif dans l'atelier interministériel sur *La Relève* au Manitoba, à l'automne 1997. L'étude de son effectif dans cette province a servi à élaborer un plan régional *La Relève*.

Le Comité de direction a approuvé l'allocation budgétaire de 2 000 dollars par employé, selon un objectif d'environ 3 p. 100 de son enveloppe des salaires et traitements. Outre l'établissement du programme, le Comité de direction a établi l'ordre de priorité de sept secteurs d'apprentissage pour le Ministère, dans le besoin d'orienter les employés qui voudraient s'assurer d'avoir les aptitudes nécessaires pour accomplir la mission de DEO. Bien que le processus n'en soit qu'à ses débuts, une nette réorientation se dessine; en effet, les demandes des employés prennent une orientation qui vient à l'appui de leurs stratégies de gestion de carrière.

L'apprentissage a toujours été et demeure au cœur de la stratégie des ressources humaines de DEO. Le Ministère a toujours investi considérablement dans son personnel, mais cet investissement a souvent manqué de structure ou d'orientation stratégique. La mise en place du Programme d'apprentissage de DEO à l'automne de 1997 a été bien accueillie. Il marque une étape importante vers une approche plus structurée, plus stratégique et plus autonome à l'égard de cette activité. Les gestionnaires ne considèrent plus isolément les demandes de formation et d'apprentissage. Le processus est plutôt bidirectionnel et se fonde sur une vision préalablement établie de l'apprentissage personnel.

## Apprendre à être une organisation d'apprentissage

Pour illustrer l'importance accrue que le Ministère accorde aux partenariats stratégiques, un programme d'acquisition d'aptitudes au partenariat a été élaboré en association avec un consultant de l'extérieur. Au delà de 200 employés de DEO ont assisté au cours, plus une dizaine de fonctionnaires invités d'autres ministères.

Pour assurer le bon déroulement de la réorientation culturelle et professionnelle nécessaire par les tâches auxquelles il doit se consacrer à la suite du budget de 1995, le Ministère a entrepris une vaste réorganisation au cours de laquelle toute une série de nouveaux postes essentiels d'exploitation ont été conçus, évalués et classifiés. Misant sur la création de ces postes, on a remanié plus de 80 p. 100 de l'organisation. Pour appuyer le travail de transition, le sous-ministre a constitué une équipe de surveillance qui regroupe un éventail représentatif des employés du Ministère.

## Changement et transition

Le programme d'auto gestion de carrière de KPMG a été extrêmement bien accueilli, puisque près des deux tiers des employés du Ministère nommés pour des périodes indéterminées y ont pris part. Plus précisément, s'y sont inscrits 11 des 24 cadres, 117 des 180 employés classés comme agents et 54 des 91 employés de soutien.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a présenté son plan d'action, *La voie à suivre*, au grefier du Conseil privé le 26 mars 1997. Le 26 mai 1997, le sous-ministre, accompagné du sous-ministre associé et du directeur des ressources humaines, a présenté le plan aux membres du Comité des hauts fonctionnaires (CHF), présidé par le grefier. *La voie à suivre* est le premier plan détaillé du Ministère en matière de ressources humaines. Son élaboration a coïncidé avec la planification et la mise en œuvre d'une réorganisation fondamentale de DEO : structure, effectifs, réservoir de compétences et secteurs d'activités.

Dans le cadre de *La Relève*, le Ministère a pu mettre à exécution nombre de mesures qui allaient lui permettre de s'adapter aux importants changements prévus dans le budget de 1995. Par ces changements, DEO devait mettre fin à son aide financière directe aux petites et moyennes entreprises (PME) et plutôt leur fournir un soutien relatif aux programmes et services fédéraux, et cela, grâce à des partenariats formés avec les sociétés d'aide au développement des collectivités et avec les centres de services aux femmes entrepreneurs et aux entreprises du Canada.

Articulé autour de l'idée d'un personnel capable d'adaptation, le plan met l'accent sur l'apprentissage, la gestion de carrière et l'aboutissement rapide de notre réorganisation. Ses points saillants sont les suivants : services de placement, programme ministériel d'apprentissage, programme de reconnaissance et de récompenses, interventions stratégiques d'apprentissage et rôle d'orientation à l'intérieur de la fonction publique.

## Étapes vers un effectif capable d'adaptation

Reconnaissant la nécessité d'une restructuration, la direction a pris rapidement la décision de réaliser les plans d'un service de placement interne. Le cabinet KPMG a reçu le mandat d'offrir à tous les employés qui le souhaitaient des conseils en gestion de carrière. Outre ces conseils qu'ils pouvaient obtenir en groupes ou à titre individuel, les employés bénéficiaient d'une autoévaluation et d'un enseignement en salle de classe. L'accent est mis sur la gestion personnelle de sa propre carrière et renforce la stratégie du Ministère préconisant un effectif capable d'adaptation.

les répercussions économiques des interventions qu'ils font auprès des entreprises. Une formation est offerte aux nouveaux employés sur notre système de qualité, nos procédures de travail et la certification ISO 9002.

De plus, les résultats des activités de vérification, d'évaluation et de mesure continue sont utilisés d'une part pour informer le personnel des résultats corporatifs du travail accompli, et d'autre part pour susciter des suggestions d'améliorations permettant de mieux répondre aux besoins du personnel et de la clientèle.

## Autres

Nous avons prorogé nos ententes de partenariat en gestion des ressources humaines selon des normes de rendement établies. Des alliances ont également été nouées avec d'autres organismes fédéraux et des institutions financières, ce qui a permis à l'Agence d'accorder un soutien vital aux petites et moyennes entreprises.

## La poursuite des efforts bien engagés . . .

Dans la poursuite des initiatives de *La Relève*, Développement économique Canada mise sur des ressources humaines bien formées, un réseau de communications internes très efficace et des outils des plus performants pour assurer la continuité d'un service bien adapté aux besoins de la fonction publique de l'an 2000.

Le développement, la valorisation et le respect des personnes sont et demeureront des valeurs liées au succès et à l'avenir de l'Agence.

La certification ISO a été obtenue pour notre programme IDÉE-PME. Des cercles de qualité ont été initiés afin d'assurer une interaction constante et constructive entre notre personnel et notre clientèle. Une rétroaction continue est fournie aux conseillers sur le niveau de satisfaction de leurs clients ainsi que sur

## **Évaluation du rendement et obligation de rendre compte**

De plus, quatre stagiaires en communications ont été embauchés dans le cadre du régime coopératif de l'Université de Sherbrooke et du programme d'emplois d'été de l'Université du Québec à Montréal. Ces stagiaires ont notamment travaillé, avec les différentes équipes du groupe FORUM, à la réalisation de sondages auprès des employés, à l'élaboration d'une politique de communications internes, à des activités de balisage, à la mise sur pied de nouveaux outils de communications internes (bulletin format papier, bulletin électronique, site Intranet) ainsi qu'à la rédaction, à la révision et à la mise en forme de diverses publications.

Ce plan stratégique sera mis à jour annuellement. Internes a été soumis pour approbation au Comité exécutif en avril 1997. de ce groupe de travail appelé FORUM, un plan stratégique de communications établir un plan stratégique de communications internes. À la suite de la création attentes et les perceptions des employés, et les moyens qu'ils préconisent pour Un groupe de travail a été mis sur pied afin de mieux connaître les besoins, les

## **Communications et consultation**

Nous sommes fiers d'avoir recruté 44 étudiants sous l'égide du Programme d'enseignement coopératif au cours de la dernière année. De plus, une cinquantaine d'étudiants ont été sélectionnés dans le cadre du Programme fédéral d'expérience et de travail étudiant. Le sous-ministre a rencontré des stagiaires lors d'un petit déjeuner – causerie.

Développement économique Canada a adopté une approche fondée sur quatre profils de compétences utilisés dans le cadre d'activités d'apprentissage continu et de dotation. Dans le but de favoriser l'émergence d'une relève, l'Agence a contribué au perfectionnement des jeunes détenant une formation postsecondaire, et ce au moyen des différents programmes. Nous encourageons les gestionnaires à considérer des étudiants provenant des groupes désignés.

## **Recrutement et dotation**

Cours et affectations de perfectionnement, et deux participants de l'extérieur ont été accueillis. Deux de nos employés sont présentement en détachement dans des organismes extérieurs, dans le cadre du programme Échanges Canada.

## Équité en emploi

Deux séances de sensibilisation à la diversité d'une durée de 1,5 jour ont été offertes à tous les gestionnaires. De ces séances a découlé l'établissement d'un programme de formation en milieu multiculturel pour les conseillers à la petite et moyenne entreprise (PME). Ce programme vise à leur faire mieux comprendre les pratiques commerciales des collectivités ethnoculturelles.

## Apprentissage et formation

La mise en œuvre du plan annuel de formation pour 1997-1998 nous a permis de consacrer à la formation près de 3 p. 100 du budget de fonctionnement. Quant à la moyenne de formation par employé, qui était l'an dernier de 8 jours, elle pourrait sensiblement diminuer mais demeurer au-delà de la moyenne nationale de 3 jours par année. Cette baisse s'explique par les efforts importants qu'ont nécessités le changement de mission de l'organisation, le virage technologique, les nouveaux programmes et la certification ISO.

Dans le cadre du programme « Carrière en main... faites le point! », 10 interventions ont été réalisées, totalisant une participation maximale de

90 employés. Grâce à ce programme, l'Agence dispose d'un bassin de relève d'employés compétents et talentueux, prêts à relever de nouveaux défis. Les employés ont été évalués à partir de mesures psychométriques ou d'une rétroaction globale à 360 degrés et d'une entrevue avec un psychologue industriel. Par la suite, ils ont été amenés à élaborer un plan de développement personnelisé, en réponse à leurs zones de développement et à leur style d'apprentissage. Le programme de gestion destiné aux employés intéressés par des postes de direction a été revu. Ce programme vise à faire connaître davantage les valeurs et l'éthique de gestion, ainsi que les éléments essentiels à toute gestion axée sur les personnes, soit la motivation, la communication, la délégation et le leadership. Un premier groupe d'une dizaine d'employés a bénéficié de cette formation.

Une tournée régionale a été effectuée dans tous les bureaux afin de faire connaître, au moyen d'ateliers de travail, les valeurs et l'éthique de la fonction publique telles que décrites dans le guide de discussion sur le rapport

*De solides assises.*

## Programmes de perfectionnement

À la suite de leur participation au Programme d'apprentissage et de formation ont été nommés CO-2 dans un poste de conseiller à la PME et quatre stagiaires poursuivent leur formation. Un employé a été sélectionné pour le programme

# Développement économique Canada pour les régions du Québec

## Aperçu

L'Agence Développement économique Canada pour les régions du Québec reconnaît que le renouvellement de la fonction publique fédérale passe par un investissement accru dans les ressources humaines et la modernisation des pratiques de gestion du personnel. Pour relever ces défis, l'Agence s'est fixée différentes priorités en matière de gestion des ressources humaines. Dans le cadre du programme de reconnaissance et de récompenses, nous travaillons activement à promouvoir la valorisation et le respect des personnes. Nous visons également à véhiculer des valeurs telles que la crédibilité, le leadership, l'éthique, la diversité, l'enthousiasme et l'imputabilité au moyen du programme interne de formation en gestion.

## Fierté et reconnaissance

Dans le but de promouvoir la valorisation et le respect des personnes, l'Agence a mis en œuvre un programme de reconnaissance et de récompense dynamique et interactif. Pour ce faire, elle a organisé en juin et en décembre 1997 deux cérémonies de remise de prix. À ces occasions, le sous-ministre a remis personnellement des prix à chacun des récipiendaires. Les photos prises ont été publiées dans le *Bulletin spécial*, qui a été distribué à l'ensemble des employés. Ces événements ont aussi été l'occasion de regrouper les récipiendaires de tous les bureaux d'affaires. Le programme a été modifié de façon à souligner les efforts des personnes qui ont contribué à l'amélioration du moral au travail et à l'évolution des attitudes, à l'image des valeurs de *La Relève*.

## Données démographiques et composition de l'effectif

Nous avons effectué une analyse démographique qui sera mise à jour annuellement.

## Communications avec les employés

Le sous-ministre et le sous-ministre associé informent les employés, sur une base régulière, des développements et des principales prises de décisions. Lors de leurs discussions avec le personnel, les gestionnaires peuvent s'appuyer sur une stratégie de communication, un vidéo et d'autres documents; les journées de réflexion des employés, comme celles tenues en 1997 par les directions de l'Assurance et de l'Investissement dans les ressources humaines, incluent des discussions visant à faire d'*Appuyer les gens* une réalité au sein du Ministère. Le plan d'action de DRHC et les autres documents concernant *La Relève* sont disponibles sur le réseau Intranet de DRHC. Des bulletins du personnel informent le personnel et assurent sa participation. Parmi les initiatives de communication régionales, citons les bulletins *Appuyer les gens* en Alberta et en Colombie-Britannique et la nomination, en 1997, de coordonnateurs d'*Appuyer les gens* dans tous les CRHC de l'Ontario.

## Responsabilité et progression

Les cadres supérieurs sont chargés de mettre en œuvre les pratiques d'*Appuyer les gens*, et on s'attend à ce qu'ils tiennent aussi leurs propres gestionnaires responsables de ce secteur. Des rapports d'étape sont présentés par les cadres de direction lors des réunions du Conseil national de direction, et des visites régionales ont eu lieu au début de 1998, en partenariat avec la Direction de la vérification interne, pour évaluer les progrès et faire ressortir les meilleures pratiques ainsi que les obstacles qui s'opposent à la mise en œuvre. Les résultats de ces discussions et consultations formeront la base des stratégies futures de DRHC en la matière.

flexibles, les rapports traitant de l'élimination des obstacles, et l'exécution régulière d'enquêtes sur le climat de travail auprès des employés. Le leadership démontré par DRHC quant à l'initiative Millieu de travail de demain s'ajoute aux réalisations du Ministère dans ce domaine.

## Réalisations des bureaux régionaux et des directions générales

Les régions et les directions ont fait preuve d'un leadership fort pour mettre en œuvre leurs initiatives dans le cadre du plan *Appuyer les gens*. Des discussions ont lieu lors de réunions nationales et régionales des conseils de direction. Toutes les régions et directions ont approuvé les cinq grands leviers; certaines, dont l'Alberta, l'Ontario, la Nouvelle-Écosse et la Direction des systèmes, ont implanté un processus de rétroaction tous azimuts, alors que d'autres groupes sont à mettre sur pied leurs activités.

La plupart des directions et des régions veillent à ce que les employés puissent élaborer des plans d'apprentissage. L'administration centrale a conçu un atelier sur le plan d'apprentissage destiné à aider le personnel et les gestionnaires, et d'autres régions planifient des activités du même genre. Des ateliers sur l'encadrement et la rétroaction sont offerts à l'échelle du Ministère, et plusieurs régions, dont la Saskatchewan, sont à implanter leurs approches reliées au mentorat. Le perfectionnement en leadership demeure une priorité, comme le montrent les réalisations de DRHC telles que le Programme d'affectations de leadership du Nouveau-Brunswick, les ateliers *Leadership d'aujourd'hui et Leader 2* du Québec ainsi que le Centre d'apprentissage du leadership de la Colombie-Britannique. Des ateliers d'apprentissage et de perfectionnement des compétences, comme l'atelier *Appuyer les gens* mis sur pied pour les gestionnaires de l'Île-du-Prince-Édouard, l'initiative sur les habiletés génériques élaborée à Terre-Neuve et l'atelier sur la prise de décision en groupe conçu au Manitoba, ont lieu régulièrement.

En 1997, les régions et les directions ont tenu des activités d'apprentissage et créé des équipes ou des comités du personnel pour examiner les questions soulevées dans le plan *Appuyer les gens*. La Direction de la sécurité du revenu (comité de travail), la Direction des services financiers et administratifs (atelier de perfectionnement continu) et la Colombie-Britannique (soutien régional d'équipes), entre autres, ont créé des instances permanentes pour assurer la participation du personnel. Le Nouveau-Brunswick, l'Ontario et l'Île-du-Prince-Édouard ont tenu des forums sur l'apprentissage en 1997, tandis qu'en Nouvelle-Écosse, d'autres ministères et le gouvernement provincial ont participé à une activité régionale sur l'apprentissage. Des centres de mieux-être ont été créés en Nouvelle-Écosse et à l'administration centrale, et des ateliers sur la gestion du stress et l'équilibre entre le travail et la famille sont offerts à l'échelle du Ministère.

**Fierté et reconnaissance des compétences (appréciation des employés).** La mise en œuvre du programme décentralisée d'appréciation des employés, en avril 1996, garantit désormais la reconnaissance rapide des réalisations du personnel à l'échelle locale. Des nouveaux prix, dont Leader de l'année à DRHC et Créativité et innovation, renforcent les mécanismes actuels d'appréciation. En 1997, le personnel de DRHC a reçu trois prix de l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada, un prix d'excellence, un prix de l'Institut d'administration publique du Canada, cinq distinctions en technologie, dont la médaille d'or du leadership, et un prix du Conseil de renouvellement du personnel pour le leadership dans le domaine des ressources humaines.

**Leviers du plan Appuyer les gens.** Déterminés dans le cadre de consultations nationales auprès des employés, des gestionnaires et des syndicats, les cinq leviers de DRHC reflètent un engagement à l'égard du perfectionnement du personnel et du partage de la responsabilité de l'apprentissage par les employés et la gestion.

**Rétroaction bidirectionnelle** (reconnue comme une compétence de base pour assurer l'efficacité des communications). En plus des initiatives des régions et des directions, on a créé un atelier national auquel peuvent s'inscrire les gestionnaires et leurs équipes.

**Rétroaction tous azimuts** (ce processus de rétroaction qui implique les employés, les collègues et les superviseurs est en place pour deux niveaux inférieurs à celui de sous-ministre; les cadres de direction doivent décider de sa mise en œuvre au-dessous de ces niveaux). Une trousse contenant, entre autres, des lignes directrices sur la passation de marchés, un questionnaire et une stratégie de communication est à la disposition de tous les gestionnaires.

**Encadrement et mentorat.** En plus des ateliers et des activités en cours à l'échelle des régions, des directions et du Ministère, un répertoire national des ressources concernant l'encadrement et le mentorat a été distribué.

**Plan et trousse d'apprentissage.** Une trousse contenant des renseignements sur le plan d'activités de DRHC, les styles d'apprentissage, les ressources éducatives et la gestion fondée sur les compétences est à la disposition des employés. On y trouve aussi un échantillon de plan d'apprentissage et des lignes directrices destinées à faciliter les discussions entre employés et superviseurs quant aux possibilités de perfectionnement personnel.

## Milieu de travail

Parmi les initiatives aidant à créer un milieu de travail positif à DRHC, citons le développement organisationnel et l'aide au mieux-être, le nouveau programme d'orientation destiné aux employés et aux étudiants, les régimes de travail

définir des compétences pour d'autres composantes du Ministère; de plus, un dictionnaire des compétences et des documents d'information sont à la disposition des employés. La démarche intégrée a aussi ouvert la voie à la mise en œuvre de la Norme générale de classification.

**Perfectionnement en leadership et en gestion.** En 1995, DRHC a mis en œuvre un profil des compétences en leadership et l'a appliqué à un exercice de rétroaction tous azimuts touchant tous les cadres supérieurs. Le profil est maintenant activement utilisé comme outil de perfectionnement, de renouvellement du personnel et d'évaluation du rendement. La mise en œuvre, d'ici à avril 1998, d'un nouveau programme de perfectionnement en leadership pour les gestionnaires aidera DRHC à accroître son potentiel dans ce domaine. Les quatre conférences sur le leadership tenues par DRHC entre 1995 et novembre 1997 ont permis d'implanter un fort mouvement de leadership au Ministère. Et depuis 1994, 119 participants de DRHC ont pris le cours *Gestion de la transition*, dispensé par le Centre canadien de gestion.

DRHC approuve les objectifs du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et du Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPSMA) et a confié à une participante de l'extérieur une affectation clé comme cadre de direction d'une région. Deux cadres supérieurs se sont qualifiés pour le PPACS et deux autres ont été admis au PPSMA. En 1996, la création d'un comité des programmes de perfectionnement en gestion et le recrutement soutenu de participants au programme Cours et affectations de perfectionnement et au Programme de stagiaires en gestion illustrent le profond engagement de DRHC à l'égard du perfectionnement en gestion et en leadership.

**Stratégie de recrutement.** La stratégie triennale de recrutement de DRHC axée sur la jeunesse, le perfectionnement du personnel et l'équité en matière d'emploi garantira la présence de personnel capable de répondre aux besoins futurs du Ministère. Des directions ont aussi élaboré des stratégies de recrutement pour répondre aux besoins prévus de personnel et de compétences. La création en décembre 1997 de l'Unité de planification des RH aidera le Ministère à perfectionner ses ressources humaines et à élaborer des stratégies de recrutement.

La création du Caucus des jeunes (Imajin) en 1996 et la nomination d'un conseiller à plein temps pour les questions étudiantes en novembre 1997 aideront à cerner les questions touchant les jeunes comme l'orientation et l'intégration. DRHC contribue également à la réforme de la dotation dans la fonction publique et collabore avec la Commission de la fonction publique en vue d'accroître la souplesse de la dotation.

## Développement des ressources humaines Canada

Comme le gouvernement fédéral se préoccupe des besoins futurs des Canadiens, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et ses employés déterminent actuellement de nouvelles manières d'atteindre l'objectif du Ministère, qui est d'« aider les Canadiens à mener une vie enrichissante et utile » tout en s'adaptant à un nouvel environnement de partenariat avec les autres gouvernements, les collectivités et les citoyens. Le Ministère s'engage à aider davantage ses employés à s'adapter au nouveau contexte, et à leur donner toutes les occasions de perfectionner les compétences requises pour faire face à leurs responsabilités accrues ou nouvelles.

### *La Relève et Appuyer les gens*

Grâce à son plan d'action, intitulé *Appuyer les gens*, DRHC s'est donné un outil pour faire figure de leader et établir un cadre favorable à l'atteinte des objectifs de renouvellement des effectifs ministériels et d'appui aux employés actuels et futurs, et ce dans un milieu qui favorise les valeurs et une éthique partagées. En accord avec les objectifs de *La Relève*, et grâce à l'allocation de fonds supplémentaires, le plan d'action *Appuyer les gens* tire parti des initiatives passées et intègre de nouvelles démarches destinées à favoriser le perfectionnement des employés. En 1997-1998, les réalisations de DRHC dans le cadre d'*Appuyer les gens* sont attribuables aux efforts des équipes du Ministère, à l'administration centrale et dans les régions.

### Réalisations et partenariats du Ministère

*Apprentissage continu.* Cette initiative de DRHC a été lancée au Forum sur l'apprentissage de septembre 1996. Les priorités du Ministère concernant l'apprentissage continu ont été mises en œuvre ou intégrées dans le plan d'action *Appuyer les gens*. Un réseau national de conseillers en apprentissage s'occupe des problèmes de mise en œuvre et encourage les meilleures pratiques. Le Service national des affectations fournit des possibilités de perfectionnement au personnel, tandis que les centres d'apprentissage et les centres professionnels s'occupent de l'apprentissage autodirigé et du counselling professionnel.

*Démarche intégrée en matière de gestion des ressources humaines.* Cette démarche adoptée par DRHC vise tous les employés; elle a permis l'application d'un modèle de structure composé de cinq familles d'emplois pour les centres de ressources humaines du Canada (CRHC), l'élaboration d'un cadre de dotation fondée sur le niveau, qui facilite le mouvement des employés, et la désignation de compétences liées aux secteurs d'activité. On compte huit compétences de base pour l'ensemble du personnel de DRHC, de même que des compétences propres aux groupes et aux tâches des CRHC. On s'affaire à

le travail d'équipe, le soutien mutuel, la gestion du changement, l'innovation, l'éthique et les valeurs. Plus de 2 000 civils ont déjà participé à ce programme.

**5. Le partenariat avec les syndicats.** Un élément clé de l'initiative *La Relève* au sein du MDN est le renforcement de notre partenariat avec les syndicats. Le changement rapide ainsi que les compressions et réorganisations massives au sein du MDN ont rendu notre cadre actuel de consultation inadéquat pour répondre aux préoccupations de nos syndicats. Nous leur en avons donc proposé un nouveau; une entente là-dessus devait intervenir au début de 1998. Un de ses volets comporte la mise sur pied de sous-comités, dont le premier aborderait la question de la diversification des modes de prestation des services. En décembre 1997, nous avons tenu notre première rencontre nationale avec neuf de nos syndicats, sous la présidence de la sous-ministre; tous les membres de notre comité de direction y ont assisté.

## La mesure du succès

Pour garantir le succès de notre plan, nous avons modifié considérablement notre processus ministériel de planification des ressources humaines. Nous avons déjà établi un nouveau comité supérieur pour la planification stratégique des ressources humaines et sommes à intégrer la planification de ces ressources à celle des activités. Cette approche est utilisée dans le cycle de planification des activités de 1998-1999 par notre groupe du matériel. Celui-ci a élaboré une trousse de planification des ressources humaines comprenant une ébauche de cadre du rendement.

## La voie à suivre

Nous devons nous concentrer à la fois sur les personnes qui quittent la fonction publique et sur celles qui y restent. L'Initiative de renouveau du personnel civil s'intéressera aux deux groupes. Pour ceux qui partent, nous insisterons pour leur offrir la continuité d'emploi auprès du nouveau prestataire de services, ou les compétences nécessaires pour trouver un emploi à l'extérieur du gouvernement. Pour ceux qui restent, la formation et le perfectionnement ainsi que le recrutement viseront à combler les lacunes entre les compétences que nos employés possèdent et celles dont nous avons besoin pour garantir la viabilité de notre main-d'œuvre.

Malgré les nombreux défis engendrés à la fois par le renouvellement et par la compression des effectifs, nous sommes persuadés que l'Initiative de renouveau du personnel civil nous a mis sur la bonne voie. Nos employés seront traités équitablement, et nous ferons tout afin qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour relever les défis de l'avenir.

**2. Le renouveau du leadership et de la gestion.** Nos défis imposent des exigences uniques aux gestionnaires, qui doivent diriger leur personnel à travers la transition et une transformation permanente. Afin d'en arriver à une approche plus intégrée en matière de sélection du personnel clé (militaire ou civil), nous avons déterminé lesquels de tous nos postes de cadres supérieurs en descendant jusqu'au niveau de directeur sont des postes civils, militaires, ou les deux. Nous appuyons activement les programmes de perfectionnement des cadres supérieurs en participant au Programme de stagiaires en gestion (17 candidats) et au programme Cours et affectations de perfectionnement (4 candidats). Trois cadres supérieurs du MDN ont été choisis dernièrement pour le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, et un participant d'un autre ministère a accepté une affectation au MDN. Enfin, un projet pilote vise à mettre en œuvre la délégation de gestion à la Base des Forces canadiennes (BFC) d'Esquimalt.

**3. La gestion des compressions d'effectifs.** La stratégie de gestion des compressions a pour but de garantir un soutien aux employés obligés de prendre d'importantes décisions de carrière par suite des compressions d'effectifs; elle permet aussi de mettre en œuvre les modalités de gestion des postes vacants et de clarifier les politiques et les modalités associées à la diversification des modes de prestation des services.

Le MDN s'est surtout efforcé de tenir ses engagements en matière de gestion avec une enveloppe budgétaire réduite. Nous avons donc lancé le concept des indemnités de départ en élaborant le Programme de réduction du personnel civil. En raison de l'échéance de la Prime de départ anticipé et du Programme d'encouragement à la retraite anticipée en 1998, nous élaborons avec les syndicats une nouvelle stratégie dont le but est d'assurer aux employés touchés un emploi ininterrompu chez d'autres prestataires de services et de leur permettre d'acquiescer les compétences requises pour être embauchés à l'extérieur du gouvernement.

**4. L'équilibre entre les exigences professionnelles et personnelles.** Pour aider les employés du MDN à affronter le stress, nous mettons au point une nouvelle politique visant à consolider les diverses formes de travail non conventionnelles et mettant l'accent sur le télétravail. De plus, un examen des outils informatiques pour faire une autoévaluation personnelle est en cours.

Bon nombre de nos gestionnaires instaurent d'importants programmes relatifs à la qualité de vie au travail. À la BFC d'Halifax, un programme d'instauration de la confiance chez les employés met l'accent sur le respect mutuel pendant le réaménagement des effectifs, sur la formation et le perfectionnement personnels ainsi que sur les communications. Au moyen du Plan de vol pour la vie, le commandement aérien met l'accent sur des sujets d'ordre professionnel comme

Face aux modifications importantes du travail, les gestionnaires de l'information et les techniciens de l'information du MDN ont lancé une initiative de renouveau et d'étude des ressources humaines. L'étude a dégagé 12 grandes lacunes au niveau des compétences, et une somme de 1 million de dollars a été engagée pour les combler.

*Équité en matière d'emploi.* Nous apprécions la diversité et nous nous efforçons de créer un milieu de travail favorable. Nous mettons en œuvre une stratégie de communications centrée sur l'« équipe » de la Défense. Elle comporte un vidéo destiné à améliorer la compréhension de l'équité en matière d'emploi et de la diversité. Nous avons des groupes consultatifs sur les Autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées qui donnent des conseils sur le recrutement, l'apprentissage et le perfectionnement, ainsi que l'avancement dans la carrière. Une campagne de déclaration volontaire a été achevée en octobre 1997, et elle a révélé une amélioration au chapitre de la représentation des trois groupes minoritaires désignés.

*Reconnaissance, fierté et récompenses.* Le programme de reconnaissance, de fierté et de récompenses vise à démontrer que nous apprécions nos employés et leur travail et que nous voulons stimuler leur fierté. Nous avons achevé en septembre 1997 une revue du programme actuel et nous mettons en œuvre les recommandations qui portent notamment sur les aspects suivants : désigner et récompenser les bons comportements et les meilleures pratiques, nous assurer que la reconnaissance devienne une responsabilité des dirigeants, et faire connaître et accepter les programmes actuels et nouveaux de reconnaissance pour garantir leur application la plus large possible.

*Compétences.* Pour avoir une main-d'œuvre efficace et dynamique, le MDN adopte une politique de gestion des ressources humaines axée sur les compétences. Nous avons élaboré des profils et des outils connexes (un outil d'autoévaluation, un guide à l'intention des gestionnaires, des moniteurs et des mentors, un plan d'autoapprentissage, des compétences interactives) pour nos spécialistes des ressources humaines ainsi que des profils et un guide d'interview pour les gens de métier dans nos unités de réparation des navires. Nous sommes en train d'élaborer des profils pour notre équipe de gestion de l'information.

*Norme générale de classification (NGC).* La mise en œuvre de la NGC nous permet de modifier notre définition et notre évaluation du travail. Nous avons désigné un cadre supérieur pour diriger ce processus et nous mettons en œuvre le concept des postes génériques. Le groupe de maintenance de la flotte Cape Scott, à Halifax, a réduit 81 descriptions de postes en 25 descriptions de postes génériques.

Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes doivent fournir les capacités opérationnelles prévues dans le Livre blanc sur la Défense (1994), tout en réduisant le coût global de la défense. Pour y parvenir, ils ont mis en place un important programme de renouvellement et de refonte qui a une incidence profonde sur les processus ministériels et sur tous nos employés.

Entre avril 1994 et décembre 1996, le MDN a réduit ses effectifs civils de plus de 11 000 employés, passant d'environ 33 000 à 22 000 en à peine 16 mois. Cette réduction draconienne, en plus du vieillissement du personnel et de l'arrivée de la nouvelle technologie, a exigé la mise en œuvre de programmes innovateurs pour revitaliser les effectifs et permettre à l'organisation de relever les défis du futur. Face à ces défis, et dans le cadre de notre engagement envers *La Relève*, nous concentrons nos énergies sur cinq stratégies clés touchant les ressources humaines : la revitalisation et les compétences futures, le renouvellement du leadership et de la gestion, la gestion des compressions d'effectifs, l'équilibre entre les exigences professionnelles et personnelles, et le partenariat avec les syndicats.

**1. La revitalisation et les compétences futures.** L'initiative de revitalisation permet de définir les compétences, les connaissances et les aptitudes nécessaires pour notre main-d'œuvre future, et d'offrir à nos employés les outils nécessaires pour les obtenir. La stratégie touchant la revitalisation et les compétences futures comprend cinq grands volets :

*Apprentissage permanent.* Au cours des deux dernières années, nous avons mis en place un cadre de politique pour appuyer l'apprentissage et nous avons élaboré des outils pour aider les employés et les gestionnaires à comprendre le concept d'apprentissage permanent. Nous avons également mis sur pied l'*Atelier sur les compétences futures des employés*, destiné à tout le personnel d'exécution, adapté et mis en œuvre le programme de Santé Canada, *L'apprentissage en vue du leadership destiné aux gestionnaires et aux superviseurs*, et continué d'envoyer la plupart de nos cadres supérieurs suivre le cours *Le leadership en période de transition*, du Centre canadien de gestion. En outre, nous avons ouvert récemment un centre d'apprentissage et d'avancement de carrière et mis sur pied un atelier d'autoapprentissage.

- Un groupe de travail du Conseil des employés a commencé à formuler des recommandations sur la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée; d'après un rapport récent, 39 employés ont actuellement un horaire de travail comprimé, tandis que 8 autres travaillent à temps partiel.
- Un processus de sélection a permis de nommer un protecteur des employés, chargé d'aider à résoudre les préoccupations des membres du personnel.

## Mesurer les progrès réalisés

Même si notre plan établit les principales priorités en matière de ressources humaines pour les deux prochaines années, nous reconnaissons qu'il faudra mesurer les progrès réalisés et rajuster nos stratégies en conséquence. Dans ce domaine, nous avons accompli les tâches suivantes :

- Un ensemble d'indicateurs provisoires a été mis au point touchant des mesures clés énoncées dans notre programme.
- Nous avons fait le travail de base en vue d'un sondage semestriel au moyen duquel nous nous proposons, à partir de janvier 1998, de prendre le pouls de nos employés en ce qui concerne *La Relève* et le changement.
- Un rapport semestriel sur les activités de formation linguistique et professionnelle a été remanié.
- Une consultation périodique a eu lieu par l'entremise du Conseil des employés sur le changement.
- Soixante de nos cadres de direction et futurs chefs ont bénéficié d'une rétroaction tous azimuts.

## Conclusion

Même s'il nous reste beaucoup à faire, le présent rapport d'étape montre que nous avons réussi à mettre en marche un bon nombre d'activités cruciales; nous espérons également avoir contribué au renouvellement de la fonction publique. Notre défi, au cours des prochains mois, consistera à maintenir le cap et notre élan.

mesures qui montrent que la haute direction est résolue à les faire participer aux changements qui les touchent; à offrir des programmes de perfectionnement professionnel; à s'attaquer aux questions relatives à la charge de travail; enfin, à concilier la vie professionnelle et la vie privée.

Voici quelques exemples de mesures adoptées jusqu'à ce jour pour respecter ces engagements :

- Un sondage semestriel visant à prendre le pouls des employés du SCT a été effectué pour la première fois en janvier 1998; le Conseil des employés sur le changement participe activement à ce projet.
- Le président du Conseil des employés a été invité régulièrement aux réunions du CHD.
- Le secrétaire et le nouveau sous-secrétaire associé ont rencontré le Conseil des employés sur le changement.

- Une réunion spéciale a eu lieu pour souligner la 100<sup>e</sup> réunion du Conseil des employés sur le changement, et les employés ont eu la possibilité d'interroger le Secrétaire concernant les enjeux et les priorités de l'heure touchant les ressources humaines.

- Le Conseil des employés a été consulté au sujet de l'élaboration du cadre de mobilité et du plan d'action du SCT.

- Dans le cadre de notre rapport semestriel touchant le plan de *La Relève*, plusieurs directions/secteurs signalent que les employés ont été invités à des réunions de la haute direction pour être mis au courant des nouvelles mesures touchant leur travail.

- Une journée d'accueil a eu lieu en octobre pour faire connaître les services de gestion de carrière et pour donner de l'information sur *La Relève*.

- Deux chroniques ont été insérées dans notre bulletin électronique : l'une, intitulée *Bravo*, a pour objet de signaler les réalisations spéciales de nos employés; l'autre, intitulée *Tribune*, permet aux employés d'exprimer leurs opinions.

- Vingt-six prix instantanés ont été remis aux employés du SCT depuis avril 1997.

Au cœur de changements continus, nos employés nous ont dit qu'ils continuent d'être fiers de leur travail. Par contre, ils veulent aussi se sentir valorisés par des

## Valoriser nos gens

- Une séance de planification du renouvellement du personnel, tenue au printemps 1997, a permis de dresser la liste d'un certain nombre de candidats à la mobilité et de procéder à neuf affectations dans le cadre du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. Un certain nombre de nos directions/secteurs sont également en train d'instaurer un processus de planification du renouvellement du personnel.

Un cadre de mobilité a été mis au point pour mieux gérer le mouvement des employés au sein du Secrétariat et dans le reste de la fonction publique. Cette approche intégrée englobe : le recours à notre processus annuel de planification du renouvellement du personnel pour déterminer les possibilités et les candidats; les partenariats avec d'autres organismes; un service élargi de gestion de carrière, et l'engagement de la haute direction d'afficher tous les débouchés et de présenter au CHD un rapport semestriel sur les progrès réalisés.
- On a également approuvé, avec entrée en vigueur immédiate, une proposition visant à créer un bureau de la mobilité, à titre de projet pilote, pour aider les secrétaires adjoints à renouveler les postes clés et à satisfaire aux priorités des plans d'activités. Le service comprendra la présentation active des candidats de même qu'un programme d'affectations spéciales destiné aux employés de niveau EX moins 2 ou 3 nommés par leur ministère (y compris le nôtre). Les participants recevront deux affectations d'un an dans les divers secteurs ou directions du SCT avant de retourner dans leur ministère d'attache.
- Dans le cadre de l'initiative du Milieu de travail de demain, le SCT a organisé une série de réunions exploratoires avec le Bureau du Conseil privé, la CFP, le ministère des Finances Canada et le CCG. Ces rencontres avaient pour but d'établir s'il est possible de conjuguer nos efforts afin de mener à bien des activités de perfectionnement et de rotation à l'intention de notre personnel administratif subalterne et de nos employés de soutien. Il en résulte qu'un programme d'affectations doit être mis en œuvre conjointement par ces partenaires, au début de la nouvelle année.
- Au début de l'année 1998, des groupes de concertation doivent examiner nos profils de compétences avec les EX, les analystes et les agents, de même qu'avec le personnel administratif, afin d'établir les priorités de formation pour les programmes du printemps. L'une des priorités sera vraisemblablement le soutien à nos équipes de portefeuille.

domaines :

Le renouvellement du personnel au sein du SCT a nécessité une planification exhaustive de la relève et une plus grande circulation du personnel au sein du Secrétariat ainsi qu'entre notre organisme central et les ministères, afin de promouvoir une meilleure compréhension des enjeux et, en définitive, d'améliorer la fonction publique. Il nous a amenés en outre à participer à l'initiative du Milieu de travail de demain par la création de possibilités pour notre personnel de soutien et notre personnel administratif subalterne. Enfin, nous avons continué à promouvoir la formation axée sur nos profils de compétences. Des progrès importants ont déjà été réalisés dans nombre de

## Harmoniser les compétences avec la vision

- Les activités de restructuration ont été menées à bien dans la Direction du dirigeant principal des ressources humaines et ont été entreprises dans celle du dirigeant principal de l'information, où la structure de gestion est maintenant établie et où le ressourcement a débuté avec l'aide de la Commission de la fonction publique (CFP).
- Pour appuyer les communications portant sur le renouvellement au sein du Secrétariat, nous nous sommes servis du bulletin électronique *Entre nous* afin de publier périodiquement les messages du secrétaire sur les événements qui se déroulaient au sein du SCT. La chronique réservée aux réactions des employés nous a également permis de nous tenir au courant du moral, des préoccupations et des suggestions des employés.
- Pour appuyer les communications portant sur le renouvellement au sein du Secrétariat, nous nous sommes servis du bulletin électronique *Entre nous* afin de publier périodiquement les messages du secrétaire sur les événements qui se déroulaient au sein du SCT. La chronique réservée aux réactions des employés nous a également permis de nous tenir au courant du moral, des préoccupations et des suggestions des employés.
- Au cours de l'été 1997, une proposition sur le fonctionnement des équipes de Portefeuille du SCT a été élaborée avec la participation d'un échantillon du personnel de tout le Secrétariat; le projet avait pour but d'examiner les méthodes de travail des équipes du SCT, de les améliorer et de faciliter les travaux horizontaux effectués au sein du Secrétariat et en collaboration avec les ministères clients. Cette activité a également généré de la rétro-information et a servi de processus d'apprentissage pour notre équipe de gestion et notre personnel. Son point culminant a été l'organisation d'un forum, à la mi-septembre 1997, auquel plus de 100 membres du personnel et cadres supérieurs du SCT ont participé. Une proposition découlant de cet examen a été présentée en décembre 1997 à une réunion spéciale du CHD qui a été consacrée exclusivement aux questions touchant les ressources humaines.
- Dans le cadre du Programme sur le leadership en période de transition, il a eu un sondage sur les questions de leadership et de culture organisationnelle; plus de 350 employés ont répondu, et les résultats du sondage ont été communiqués au CHD.

## Introduction

En mars 1997, le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a publié sa stratégie pour *La Relève*, intitulée *Un investissement dans notre avenir*. En tant qu'intervenant clé dans la mise en œuvre des profondes transformations qui devaient s'opérer dans la fonction publique, le Secrétaire était lui-même très occupé à redéfinir sa vision, ses structures, de même que ses rapports internes et interministériels. Dans ce contexte, le défi du Secrétaire consistait à harmoniser ses ressources humaines avec sa nouvelle vision et avec les nouvelles nécessités du service. Le Secrétaire devait aussi valoriser ses employés et les aider à accroître leurs connaissances et compétences. À titre d'organisme central, il désirait également contribuer au renouvellement de la fonction publique.

À partir de ces éléments, un groupe directeur formé de secrétaires adjoints et de directeurs représentant chaque direction/secteur a défini trois objectifs stratégiques :

- rattacher la vision aux nécessités du service;
- harmoniser les compétences avec la vision;
- valoriser nos gens.

Le présent rapport récapitule les mesures prises jusqu'à présent pour appuyer ces objectifs.

## Rattacher la vision aux nécessités du service

À la suite d'une importante restructuration effectuée au mois d'août 1996, qui avait pour objet d'appuyer la nouvelle orientation stratégique, il fallait établir une « stratégie de changement et de renouvellement axée sur la personne ». Une équipe d'experts-conseils a été choisie pour collaborer initialement à l'élaboration de cette stratégie, et les activités suivantes ont eu lieu :

- Au cours d'une retraite, le Comité de la haute direction (CHD) a réussi à dégager les attentes découlant de la nouvelle vision; des séances semblables ont été organisées dans les sept secteurs ou directions, à l'intention du personnel de tous les niveaux.

- Environ 60 cadres de direction et futurs cadres ont participé au Programme sur le leadership en période de transition offert par le Centre canadien de gestion (CCG); un de ces participants était en affectation au Secrétaire.

Le dialogue avec les membres du personnel a pris la forme de divers groupes de discussion sur des questions telles que les facteurs de réussite de *La Relève* interne et les programmes de perfectionnement. Aussi, afin d'uniformiser les diverses initiatives générales dans l'ensemble de la CFP, un groupe de travail interfonctionnel sur la gestion du changement s'assure que la mise en œuvre de nos initiatives internes dans le cadre de *La Relève* est conforme aux autres changements qui ont lieu à la CFP. Enfin, une équipe de repositionnement ministérielle, composée de cadres de la CFP, supervise tous les aspects de *La Relève* en déterminant les besoins en matière de politiques.

## Conclusion

Au cours de la première année de mise en œuvre de son plan d'action de *La Relève*, la CFP s'est attardée à jeter les bases nécessaires pour se doter un effectif flexible, mobile et compétent afin d'appuyer l'organisation. La CFP est déterminée à revitaliser et à recycler son effectif. De concert avec les représentants et représentantes des membres du personnel et avec les autres ministères, la CFP cherche des moyens efficaces d'élargir l'employabilité de son personnel. Tandis que nous traversons une période de changement, de nouvelles solutions seront requises pour répondre de façon efficace aux enjeux de ressources humaines saura donner l'élan nécessaire à un plan d'action de *La Relève* renouvelé, pertinent et évolutif pour la CFP.

La CFP a donné des séances d'information sur le plan d'action ministériel à ses employés et employées de toutes les régions et leur a demandé leur opinion sur la meilleure façon d'atteindre ses buts. En outre, le plan et les rapports découlant de ces séances figurent dans le réseau Intranet de la CFP.

Pour faire suite au rapport du Groupe de travail sur le Milieu de travail de demain, intitulé *Valoriser nos gens*, un plan d'action visant à réaliser différentes recommandations sera mis en œuvre au cours de l'exercice financier 1998-1999.

## Consultation et communications

La question de la fierté et de la reconnaissance a été étudiée et un programme renouvelé de récompenses et de reconnaissance sera mis en œuvre à compter d'avril 1998.

Les progrès reliés aux changements de l'organisation.

Le but de fournir à la présidente aux directeurs exécutifs de la rétroaction sur les débouchés futurs dans la fonction publique fédérale. Qui plus est, des réunions de mise au point ont été tenues, jusqu'ici avec 130 employés et employées dans perfectionnement professionnel, les perceptions entourant *La Relève* et les Parmi les aspects évalués, mentionnons les occasions de formation, le employées choisies au hasard. Ces entrevues auront lieu tous les quatre mois. première série d'entrevues téléphoniques auprès d'environ 300 employés et générale, dans son processus de gestion du changement, la CFP a procédé à une *Relève* interne; (2) mesurer les progrès accomplis à cet égard et, de façon plus membres du personnel reliés à ses initiatives ministérielles dans le cadre de *La* Afin de : (1) comprendre le comportement, les intérêts et les préoccupations des

## Santé organisationnelle

Des membres du personnel de la CFP ont participé aux nouveaux programmes de perfectionnement des cadres et des sous-ministres adjoints. De plus, la CFP a désigné cinq affectations qui, en 1997-1998, seront offertes à des candidats et candidates qualifiés.

1996-1997.

son personnel; cela représente une augmentation de 15 p. 100 par rapport à

102 affectations à tous les échelons qui ont été affichées ont été comblées par les membres de son personnel a été respecté dans la mesure où 75 p. 100 des organisation. L'engagement de la CFP à prendre tout d'abord en considération en facilitant des affectations à son propre personnel dans divers secteurs de son *Mobile*. La CFP a abordé la question de la mobilité en faisant la promotion et

Tous les directeurs exécutifs ont préparé un programme d'action reliée à *La Relève*; les progrès réalisés feront partie de l'évaluation annuelle de leur rendement. Notre plan est d'appliquer ces programmes à tous les échelons. Ces programmes d'action font partie intégrante du cadre de suivi de la performance pour la gestion du changement et du repositionnement.

## Apprentissage, perfectionnement et mobilité

Divers moyens diversifiés (y compris l'apprentissage, le perfectionnement et la mobilité) ont été arrêtés afin de combler les écarts entre les profils de compétences que recherche l'organisation et ceux de ses effectifs.

*Apprentissage et perfectionnement.* Des outils et des guides d'évaluation ont été mis au point et seront testés par divers groupes d'employés et d'employées et par un bon nombre de gestionnaires, résultant en des plans d'apprentissage pour plus de 200 membres du personnel.

Afin de susciter un climat permettant la responsabilisation des membres du personnel vis-à-vis leur carrière, la CFP a offert des services d'orientation professionnelle à 134 personnes de tous les échelons et a livré une série de 4 ateliers sur le développement de la carrière à 404 membres du personnel.

On s'affaire actuellement à développer ou à mettre en œuvre des initiatives visant à acquérir des compétences ou à favoriser la mobilité. Par exemple, le Programme d'accroissement des compétences pour le groupe BD (professeurs de langue et élaborateurs de programmes) a attiré jusqu'à 15 participants et a permis jusqu'ici 2 affectations. Ce programme en particulier a aidé la CFP à raffiner son approche aux fins d'utilisation future auprès d'autres groupes. Le Bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère des Finances, le Centre canadien de gestion et la CFP discutent de la mise sur pied d'un programme d'échanges entre les organismes centraux. Ce programme offrirait des échanges au personnel de soutien administratif et au personnel technique. Cette entente devrait entrer en vigueur au tout début de l'année financière 1998-1999. Une entente avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien est en voie de discussion et permettrait d'offrir aux membres du personnel des occasions de se sensibiliser davantage à la culture autochtone par l'entremise d'affectations.

repère à partir duquel nos progrès seront mesurés. En outre, l'analyse des systèmes d'emploi, terminée dernièrement, aidera le règlement des questions en suspens liées à l'équité en matière d'emploi.

L'objectif proposé dans le plan d'action de *La Relève* et visant à recruter l'équivalent de 12 personnes à temps plein par année a été dépassé en 1997-1998. En effet, la CFP a recruté 2 stagiaires en gestion et 57 étudiants et étudiantes, soit un total de 18 personnes à temps plein.

La CFP a reconnu le besoin de se doter d'une technologie pour appuyer ses plans de renouvellement du personnel, ses services d'orientation de carrière et le contrôle de son effectif. Le Module de planification des ressources humaines, mis en œuvre en novembre 1997, permet à la CFP de colliger des informations tant quantitatives que qualitatives sur son personnel et de trouver des moyens efficaces d'améliorer les compétences par rapport aux compétences organisationnelles requises. Les données de plus de 300 employés et employées (environ 25 p. 100 de la population) ont été entrées dans ce module.

L'outil stratégique de gestion des ressources humaines de la CFP, le « Bilan social », sert non seulement à consigner des renseignements d'ordre démographique, mais aussi à montrer les tendances liées à la mobilité, à l'équité et à la santé organisationnelle. Le Bilan est présenté dans le site Internet de la CFP et fait l'objet de discussions à toutes les rencontres du Comité de gestion des ressources humaines. Cette information sert à élaborer des moyens d'intervention stratégique et permet à la CFP de mieux gérer ses ressources humaines.

## Gestion des ressources humaines

La CFP croit que la gestion des ressources humaines n'est pas une fin en soi, mais qu'elle représente un des fers de lance des plans d'activités ministériels. Une saine gestion des ressources humaines repose sur sa capacité de fournir un soutien efficace et opportun à la réalisation du mandat de l'organisation. La CFP a appuyé la création d'une approche intégrée de gestion des ressources humaines fondée sur les compétences. La CFP a établi les compétences générales requises à tous les niveaux de l'organisation ainsi que plusieurs couches de compétences spécifiques aux fonctions, ces dernières découlant de l'exercice des plans d'activités. Un processus d'évaluation basé sur les compétences requises à la CFP et sur celles des membres du personnel indiquera les forces à garder et les écarts à combler pour ce qui est des aptitudes et des connaissances. Ce pourrait servir à modeler les stratégies d'apprentissage, de perfectionnement et de mobilité de la CFP.

# Commission de la fonction publique du Canada

Le plan d'action de la Commission de la fonction publique (CFP), intitulé *La Relève à la Commission de la fonction publique – Notre philosophie, notre approche, notre plan d'action*, a été présenté au Comité d'examen des plans en mai 1997.

## Objectifs et défis

Ce plan d'action ministériel comporte trois objectifs : s'assurer que la CFP jumelle adéquatement membres du personnel et emplois en vue de réaliser le mandat de l'organisation; appuyer les gestionnaires en leur fournissant les outils nécessaires pour assurer une gestion efficace des ressources humaines; et encourager un climat où les employés et les employées sont habilités dans leurs emplois et dans la gestion de leur carrière.

La CFP consacre ses efforts à se doter d'un effectif flexible, diversifié, mobile et compétent possédant les habiletés et les connaissances de demain – un effectif ayant confiance en ses capacités et animé d'un sentiment de bien-être.

La mise en œuvre de nos plans d'activités ministériels et la poursuite du repositionnement de l'organisation ont fait en sorte que les moyens reflétés dans notre plan d'action original ont évolué et continueront de le faire. D'une liste de recommandations sur différentes questions reliées aux ressources humaines, nous progressons vers les principales composantes d'un cadre intégré de gestion des ressources humaines.

Le présent rapport fait état des réalisations de la CFP jusqu'à maintenant et aborde les thèmes suivants : démographie; gestion des ressources humaines; apprentissage, perfectionnement et mobilité; santé organisationnelle; consultation et communications.

## Démographie

La CFP œuvre sur quatre volets : l'amélioration de la représentativité, le renouvellement par le recrutement, l'identification des tendances et l'acquisition d'aides technologiques efficaces pour appuyer sa démarche en matière de gestion des ressources humaines.

Afin de mieux se représenter le défi de la CFP en matière de représentation des groupes d'équité et de mieux mesurer ses progrès à ce chapitre, la CFP a mené un sondage sur la déclaration volontaire (taux de réponse de 50 p. 100). Les résultats de cet exercice et nos données actuelles nous fournissent un point de

- CIC a montré sa volonté de mettre en œuvre la gestion de la diversité. Parmi les principales réalisations à cet égard, mentionnons une vaste campagne d'information auprès du personnel, visant à promouvoir le respect dans le milieu de travail, et la création d'un site consacré à la gestion de la diversité sur l'Intranet du Ministère.
- Dans le cadre du programme de reconnaissance, on a produit une brochure et un guide du gestionnaire révisé, et le pouvoir d'approbation des primes d'une valeur maximale de 200 \$ a été délégué à tous les gestionnaires de centre de responsabilité.

- Dans toutes les régions du Canada, les descriptions d'emploi des PM-6 et l'évaluation du profil de compétences sont terminées.
- Les possibilités de mobilité professionnelle ont été accrues au niveau PM-6, des changements ayant été apportés pour que les employés puissent accéder à des postes de ce niveau à l'administration centrale ou dans les bureaux régionaux.
- Après un examen de la haute direction, on est revenu au modèle traditionnel qui rétablit la filière hiérarchique des sous-ministres adjoints, et il a été décidé de revenir à l'ancienne structure, composée de cinq régions intérieures au lieu de trois.
- CIC avait trouvé deux postes afin de placer des candidats dans le programme de perfectionnement accéléré au niveau EX, mais malheureusement aucun des candidats n'était intéressé.
- L'aménagement des trois télécentres dans les bureaux de Citoyenneté et d'Immigration de Montréal, Toronto et Vancouver nous a permis de répondre à la demande et d'enrichir les tâches, puisque les CR-5 nommés pour une période indéterminée se déplacent d'un secteur à l'autre.
- Pour régler les questions de maintien de l'effectif et d'attrition dans les télécentres, nous avons élaboré une stratégie souple de recrutement et de formation dans deux régions, en ce qui a trait aux CR-4 que nous recrutons pour une période déterminée à l'extérieur de la fonction publique. À cette fin, nous utilisons de nouvelles méthodes d'examen au téléphone, offrons de la formation et affectons sur place des moniteurs à plein temps.
- Dans le cadre du programme de stagiaires en gestion, CIC a employé un nouveau candidat à l'administration centrale, en 1997-1998, et a assumé la responsabilité d'un autre candidat dans la Région du Québec. Un candidat du programme Cours et affectations de perfectionnement a été nommé à l'administration centrale, et trois au Québec.
- Le projet pilote du Québec, Organisation agissante, a été révisé en raison d'une décision du comité d'appel qui a confirmé 6 des 18 allégations. Le bureau de la CFP à Montréal et CIC sont conjointement responsables de la mise en place de mesures correctrices tenant compte des préoccupations de toutes les parties.

- Ces deux équipes de gestion sont très engagées à l'égard des principes de l'« organisation intelligente ». Tous les gestionnaires et superviseurs ont donc participé à des ateliers dynamiques sur la promotion du travail d'équipe et sur les techniques efficaces de communication.
- Les régions de la Colombie-Britannique et du Québec ont désigné des « champions » de *La Relève*, tandis que trois gestionnaires de la Région des Prairies ont accepté des rôles analogues dans leurs provinces respectives.
- La Région internationale de CIC a élaboré une stratégie intégrée des ressources humaines incorporant notamment les priorités de *La Relève*.
- Le directeur général de la Région internationale est devenu membre du Comité des ressources humaines du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) afin de collaborer au règlement des problèmes communs.
- Un changement apporté au processus de délégation, autorisant la désignation d'employés recrutés sur place, à des niveaux inférieurs, pour délivrer des visas de visiteur, montre que l'on reconnaît davantage le rôle et l'importance de ces employés du MAECI.

## Résultats, réalisations, réussites – Rapport *La Relève* à CIC

- CIC a établi un partenariat avec cinq ministères pour offrir des possibilités d'avancement aux agents des programmes (PM) et aux membres du groupe des économistes, sociologues et statisticiens (ES) au moyen d'affectations ou de rotation.
- CIC a décentralisé la formation vers les bureaux régionaux et a dressé des plans complets de formation qui prévoyaient des dépenses supplémentaires de 2 millions de dollars en 1997-1998. Une deuxième planification a eu lieu pour le prochain exercice, et des projets de formation à l'appui de *La Relève* sont prévus.

- Les plans de formation et de perfectionnement ont été achevés pour chacun des employés PM-6 à l'administration centrale, qui font tous partie de l'équipe d'affectations par rotation. Chaque employé a été interviewé au sujet de ses préférences pour la prochaine affectation.
- Un suivi étroit du rendement des employés PM-6 ainsi que de leur capacité d'assumer des affectations variées est en cours pour déterminer si ce projet pilote de mise en commun des ressources, accompagné d'une expérience et d'un perfectionnement au niveau horizontal, est susceptible de faciliter l'admission au groupe EX.

- Dans la Région de la Colombie-Britannique et du Yukon et dans la Région des Prairies et des Territoires du Nord-Ouest, le rapport annuel sur les projets locaux appuyant *La Relève* constitue une composante de chaque accord de gestion, depuis février 1998.
- Tous les employés de la Région de l'Ontario ont participé à des séances de formation sur le respect en milieu de travail afin de promouvoir un milieu de travail favorable.
- Vingt-cinq nouveaux postes d'adjoint à l'exécution de la loi ont été créés et dotés en Ontario afin, dans la plupart des cas, de favoriser l'avancement professionnel du niveau d'employé de soutien à celui d'agent.
- L'accent mis sur le perfectionnement et l'élargissement des compétences a abouti à la création d'un poste générique de gestionnaire régional au niveau PM-6 et à l'établissement de directives en vue de promouvoir la rotation du personnel dans les postes de gestion. En outre, la création de postes génériques d'agent d'exécution de la loi et d'agent de citoyenneté et d'immigration en Ontario a permis d'élargir l'éventail des connaissances et des compétences des agents et d'améliorer notre polyvalence et notre rapidité de réaction.
- La restructuration effectuée dans la Région de l'Ontario en 1997-1998 a permis de supprimer un niveau de gestion et d'habilliter des exécutants à prendre des décisions. Il a fallu investir considérablement dans la promotion du travail d'équipe tant au niveau de la gestion qu'à celui de l'exécution des programmes.
- Un plan d'apprentissage individuel a été établi l'année dernière afin que chaque employé de la Région du Québec puisse choisir ses propres activités de formation et de perfectionnement.
- Les échanges interministériels au niveau EX moins 1 font partie des outils qu'utilise *La Relève* dans cette région par l'entremise du Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Québec.
- Dans la Région du Québec, un programme de stagiaires en gestion a débuté en juillet 1997, dans le cadre d'un partenariat avec la Commission de la fonction publique (CCFP). CIC est le premier ministère à agir ainsi dans la Région, et nous nous servons des outils de sélection et du centre d'évaluation de la CFP. Les premiers candidats, qui doivent détenir un diplôme d'études postsecondaires, ont commencé leur formation. Un programme interne de perfectionnement des cadres intermédiaires a aussi débuté récemment. Dix candidats participent aux deux programmes.

**Sondage Comment va CIC?** Pendant trois semaines à la fin de l'année civile, CIC a effectué un sondage sur la santé de l'organisation, intitulé *Comment va CIC?* On y posait des questions sur les récompenses et la reconnaissance, la communication, les compétences et le perfectionnement, l'esprit d'équipe, le leadership, la vision, la capacité d'adaptation au changement, et l'engagement des employés. Pour tenir compte des réalités opérationnelles et de l'éloignement des lieux de travail, nous avons utilisé avec succès un système automatisé de réponse par téléphone, au Canada et à l'étranger. Nous avons communiqué les résultats aux employés et nous examinons les moyens de régler des problèmes généraux et particuliers.

**Journée du personnel de soutien.** Dans le cadre de *La Relève*, CIC a organisé un atelier d'une journée pour les employés de soutien de l'administration centrale, dans des locaux à l'extérieur du Ministère. Des volontaires des groupes des commis (CR) et des secrétaires (SCY) ont plantifié l'atelier et établi l'ordre du jour après consultation de leurs collègues. Les points importants étaient la partie salariale, la gestion des ressources humaines, les programmes de formation et de perfectionnement, les priorités dans la prise de décisions par la gestion, et enfin l'harmonisation de la vie familiale et du travail. Les exposés de l'Alliance de la fonction publique du Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la partie salariale ont suscité un vif intérêt. Des 238 employés admissibles, 225 ont participé. Nous sommes en train d'examiner les formulaires d'évaluation et les commentaires pour déterminer la suite à donner afin de soutenir ce groupe. À notre connaissance, c'est la première fois qu'un événement semblable est organisé par un ministère fédéral.

**Communications.** Une autre priorité a consisté à établir des liens avec le Groupe de travail *La Relève* afin de communiquer les principaux messages à nos employés, au Canada et à l'étranger. Nous avons créé et lancé un site Intranet de *La Relève*, qui est de plus en plus consulté par les employés. Une trousse des gestionnaires, exposant les grands enjeux ainsi que les questions particulières à la CIC, et de nombreuses allocutions destinées aux employés ont contribué à la diffusion du message. Les cadres supérieurs des régions, par l'entremise du comité directeur, ont partagé leurs plans et leurs réalisations avec les autres. Tous participent activement aux activités des conseils des hauts fonctionnaires fédéraux du Canada.

## Perspective régionale (au Canada et à l'étranger)

- Dans la Région de l'Atlantique, les 83 employés ont tous assisté à des séances de groupe portant sur les valeurs et l'éthique et sur les questions relatives au développement professionnel.

## Vue d'ensemble

Au début de 1997, notre ministère a présenté un plan d'action intitulé *La Relève à CIC*. Depuis ce temps, le responsable de *La Relève*, le sous-ministre adjoint chargé du Développement des politiques et des programmes, s'est vu confier la tâche de rendre compte des progrès réalisés dans plusieurs domaines. A Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), les activités de *La Relève* visent principalement à renouveler l'enthousiasme de notre personnel et à maintenir nos employés en poste à tous les niveaux, ainsi qu'à mieux représenter les clients que nous servons quand nous recrutons du personnel. Une coordonnatrice de *La Relève* travaille à plein temps avec un comité directeur des employés, représentant à la fois les intérêts de l'administration centrale et ceux des régions.

Nos activités d'enrichissement de la gestion des ressources humaines se déroulent sur deux plans. D'abord, il y a les activités qui vont au-delà des initiatives précitées dans le document *La Relève à CIC* et qui englobent les activités régionales. Ensuite, il y a les résultats, les réalisations et les réussites qui découlent de notre plan d'action *La Relève à CIC*.

## Principales initiatives

*Les valeurs et l'éthique*. CIC a entrepris une initiative sur les valeurs et l'éthique, d'une durée de huit à dix mois, dont le but est de définir, de promouvoir et de formuler officiellement les valeurs du Ministère et d'appuyer les employés dans leurs efforts pour prendre dans leur travail des décisions fondées sur l'éthique. C'est un exercice qui s'inspire de cas types, qui s'adresse à tous les employés et qui fait appel à la participation de la base. Un vidéo, présentant des commentaires d'employés et de cadres supérieurs, a été produit pour montrer certains des enjeux et expliquer l'initiative. Avant le lancement officiel, 140 gestionnaires intermédiaires de CIC ont été invités à participer à une conférence sur les valeurs et l'éthique, afin de souligner l'importance de cette question. L'initiative comporte cinq étapes, la première ayant eu lieu en novembre 1997 : tous les employés de CIC ont alors été invités à présenter des cas types posant des dilemmes sur le plan des valeurs et de l'éthique. Nous en avons reçu dès le premier jour, et nous les regroupons afin de les étudier au cours d'échanges réguliers. En outre, des employés de CIC ont participé à des ateliers de formation et à des discussions afin de mieux comprendre les valeurs et l'éthique de l'organisation et de prendre des décisions en conformité avec celles-ci. Au nombre des mesures de suivi, on mettra en place un mécanisme pour répondre aux inquiétudes des employés qui font face à des dilemmes pour lesquels les directives existantes semblent insuffisantes.

mobilité à l'intention des employés de soutien. Ce programme offrira des possibilités d'affectations interministérielles et entrera en vigueur dès qu'une entente aura été ratifiée. Fondées sur les besoins mis en relief dans les plans d'apprentissage des employés de soutien du CCG, ces possibilités d'affectations provisoires semblent avoir un excellent potentiel de formation et de perfectionnement des compétences en vue d'améliorer la mobilité future des employés de soutien administratif.

## Programme de reconnaissance du mérite

Le CCG met à jour son programme de reconnaissance du mérite en vue d'en accroître la souplesse et d'en promouvoir l'utilisation. Par exemple, le Centre se penche actuellement sur le moyen d'instaurer un système de récompenses immédiates qui permettrait de reconnaître l'apport des employés aussi rapidement que possible après la réalisation des projets. Pendant la Semaine nationale de la fonction publique, le CCG a organisé un petit déjeuner à l'intention des employés, au cours duquel on a remis des primes à ceux et celles qui s'étaient démarqués par l'excellence de leur travail quotidien ou par des efforts particuliers dans le cadre de projets importants, ainsi qu'à certains autres pour longs états de services.

## Communications internes

Le CCG a créé un service Intranet qui contient tous les renseignements sur *La Relève*. Toutes les réunions du personnel avec la directrice et l'équipe de la haute direction ont lieu à intervalles réguliers, et les projets menés dans le cadre de *La Relève* sont des points permanents à l'ordre du jour. En juin 1997, tous les employés ont eu l'occasion de voir le vidéo sur le Milieu de travail de demain et d'en discuter. Convaincue que *La Relève* vise autant à définir clairement l'orientation future du CCG qu'à régler les questions d'effectifs, la direction a profité de ces réunions pour mettre les employés au fait des plans stratégiques du CCG et de ses réalisations.

## Responsabilité

Les projets de *La Relève* doivent être intégrés aux activités normales du CCG et aux pratiques de tous les gestionnaires. Dans cette optique, le Centre a créé un cadre de rendement qui sert de base à la planification des activités, à l'évaluation et aux responsabilités, et qui intègre les projets de *La Relève* à la planification des effectifs.

Il a créé un groupe de travail constitué de représentants de tous les secteurs de l'organisation, et l'a chargé de se pencher sur les initiatives en matière de ressources humaines et de faire des rapports réguliers au Comité de gestion.

Les compétences requises pour les Services corporatifs du CCG sont axées sur la gestion de l'action, les connaissances techniques des secteurs fonctionnels et le service à la clientèle. Elles sont réparties en trois niveaux de travail et font actuellement l'objet de discussions avec les employés de ces services.

En ce qui concerne les programmes des secteurs de la recherche et de l'apprentissage, les compétences désignées portent sur les connaissances et la gestion des projets. Les secteurs dans lesquels le CCG devrait avoir des connaissances de calibre international sont, entre autres, la gestion des affaires publiques, le leadership et la culture organisationnelle ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement des cadres. Il aura besoin de ces compétences pour assurer la cohérence du programme dans chaque domaine de connaissance. D'ailleurs, il a déjà entrepris de relever ses compétences dans le domaine de la gestion des projets.

Si le CCG veut élaborer des programmes d'apprentissage de calibre international, il devra mener des analyses comparatives entre ses produits et ceux des autres organismes s'occupant de perfectionnement des cadres. Le corps professoral a effectué ces analyses pour tous les programmes d'apprentissage et, ce faisant, a pris connaissance de ce qui se fait ailleurs dans le but d'apporter des idées nouvelles au CCG.

Le Centre a également investi dans ses ressources humaines en choisissant des employés pour participer à des ateliers sur la conception et l'évaluation de programmes et de techniques de pointe dans le domaine de la formation des cadres. Les enseignants ont eu droit à une formation en élaboration de plans d'apprentissage adaptés aux profils de compétences. Un certain nombre d'employés choisis ont pu explorer comment les programmes de perfectionnement des cadres sont conçus dans les grandes sociétés du secteur privé afin de pouvoir appliquer ces principes à l'élaboration des programmes du CCG. De plus, des équipes d'employés ont participé à un atelier sur la conception d'approches en matière d'évaluation du rendement.

## Possibilités de perfectionnement pour les employés de soutien

En planifiant le processus de transition, on a constaté que beaucoup d'employés de soutien du CCG avaient passé la majeure partie de leur carrière au service du Centre. Bien qu'en soi ce fait ne les rende pas moins aptes à se trouver un emploi ailleurs, beaucoup d'entre eux estimaient que de l'expérience acquise dans un milieu de travail différent les aurait mieux préparés à leur recherche d'emploi, tant sur le plan des compétences que sur celui de la confiance en soi.

Dans le but de combler cette lacune, le CCG, de concert avec le Bureau du Conseil privé, la Commission de la fonction publique, le ministère des Finances Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor, s'emploie à élaborer un accord de

## Apérçu

En mai 1997, le Centre canadien de gestion (CCG) a présenté son plan pour *La Relève* au sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires sur la révision des plans. Ce plan décrivait les nouvelles orientations du CCG et les défis futurs qu'il aurait à relever. Le présent rapport fait état des progrès réalisés depuis cette présentation. Depuis mai 1997, le CCG a mis sur pied de nombreuses initiatives en vue de régler ses problèmes d'effectifs. Le Centre entend intégrer la planification des effectifs à la planification de ses activités.

## Transition

Le virage du CCG a avant tout fait ressortir la nécessité de réduire le personnel administratif. Depuis la présentation du plan du CCG pour *La Relève*, en décembre 1996, les 81 employés touchés par ces compressions se sont replacés soit en prenant une retraite anticipée, soit en recevant une indemnisation pour partir volontairement, ou en se trouvant un poste ailleurs dans la fonction publique. La direction et le syndicat ont réussi à collaborer grâce au travail d'un comité directeur qui s'est réuni régulièrement pendant toute la durée du processus.

Les employés ont pu assister à des séances d'information où on leur expliquait le processus de restructuration. Des déjeuners-causées ont été organisés pour leur permettre de formuler leurs inquiétudes dans un cadre moins formel. Des services d'orientation financière et de counselling personnel ont également été offerts sous forme d'une série d'ateliers. Le Centre a chargé un de ses enseignants d'aider les employés dans leur recherche d'emploi. Cette personne a ensuite été réaffectée aux programmes d'apprentissage.

## Compétences

Le CCG s'efforce de déterminer la nature de ses besoins fondamentaux sur le plan des compétences pour être en mesure de planifier efficacement ses effectifs. Une fois déterminées, ces compétences serviront de point de départ à l'examen des capacités du CCG visant, dans un premier temps, à déterminer les lacunes sur le plan des compétences et des connaissances et, ensuite, à établir une stratégie susceptible de combler ces lacunes de façon optimale en recrutant des employés permanents ou permanents, ou encore en ayant recours aux plans d'apprentissage. Le CCG a déjà dressé un ensemble de compétences pour ses Services corporatifs et un autre pour les programmes des secteurs de la recherche et de l'apprentissage.

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale demeure une des choses les plus difficiles pour bien des gestionnaires et des employés. Jusqu'ici, des gestionnaires ont réduit la pression sur le personnel en combinant les dossiers chauds et en étant plus souples sur les horaires après les périodes de pointe. Un dialogue se poursuit avec le personnel à ce sujet.

Le BCP met l'accent sur les primes et les récompenses depuis longtemps. En juin 1997, lors de la cérémonie de remise des primes, près de 25 p. 100 des employés ont été honorés, y compris, pour la première fois, plusieurs d'entre eux qui ont été reconnus pour leur participation à des équipes spéciales. Désormais, les gestionnaires feront une plus large place aux marques de reconnaissance accordées tout au long de l'année, et pas seulement lors d'une seule journée. Ces primes permettront de reconnaître autant ceux et celles qui accomplissent un travail essentiel chaque jour, que ceux et celles qui travaillent à des projets à haute visibilité. Toutes nos actions dans le cadre de *La Relève* viseront l'atteinte de résultats pratiques et concrets.

## Programme de transition

Notre plan concernant *La Relève* accorde une attention toute particulière au personnel de soutien administratif. Le greffier du BCP parraine un programme de transition pour employés de soutien et d'administration, dans le but de les aider à gagner un poste permanent d'agent subalterne, au BCP ou ailleurs dans la fonction publique. Les directions générales du BCP réserveront en tout six postes d'affectation que le personnel de soutien pourra briguer. La première série d'affectations commencera par un concours, au printemps 1998.

## Apprentissage continu

L'importance que revêt l'apprentissage continu est un thème fondamental des trois grands programmes mis sur pied récemment au BCP : rétroaction ascendante, gestion de carrière et transition. Tous les employés et les gestionnaires ont à cœur de faire du BCP une organisation privilégiant l'apprentissage. Un secrétariat, celui de la politique du développement social, a mis sur pied un projet pilote qui permet d'offrir chaque année, à ses vingt employés, jusqu'à cinq jours continus de formation liée à l'emploi.

## Miser sur nos réalisations

Les employés du BCP continuent à suggérer de nouvelles idées pour la mise en œuvre du plan du BCP concernant *La Relève* et diverses mesures pour améliorer la gestion des ressources humaines. Pour maintenir l'élan, nous tiendrons un colloque au cours duquel le greffier et tout le personnel passeront en revue les progrès de *La Relève*, établiront de nouvelles priorités et discuteront de l'avenir. En 1998, nous poursuivrons notre dialogue sur les valeurs et l'éthique, étendrons l'application du programme de rétroaction ascendante et encouragerons une participation accrue à notre initiative liée à la gestion de carrière. Nous lancerons notre programme de transition et diversifierons nos initiatives en matière d'apprentissage. Nous augmenterons nos efforts dans le cadre de trois autres thèmes : équité en matière d'emploi, équilibre entre le travail et la famille; primes et récompenses.

Il est important d'accroître nos efforts en vue d'augmenter la représentativité au sein du BCP. Nous examinerons les moyens de supprimer les obstacles pour les employés des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Quant aux autres mesures, mentionnons l'« album photo » du personnel, appelé *Le Bottin du BCP*. Il a été établi grâce à la libre participation des employés et est accessible dans le réseau informatique du BCP. On a mis à jour la trousse de bienvenue destinée aux nouveaux employés pour les encourager à mettre leur dynamisme et leurs idées à l'épreuve. Le bulletin des employés, *Entre nous*, a publié plusieurs articles sur *La Relève* au BCP.

## Gestion de carrière

Les employés sont responsables de leur cheminement professionnel, mais au cours des rencontres tenues pour élaborer le plan d'action de *La Relève* au BCP, plusieurs d'entre eux ont dit que l'aide de leurs gestionnaires à cet égard serait bienvenue. Nous avons donc lancé une initiative d'envergure liée à la gestion de carrière.

Après avoir préparé des outils de travail, nous avons tenu des ateliers pour employés et gestionnaires. Plus de 95 employés ont suivi des ateliers de deux jours, au cours desquels ils ont appris comment élaborer et suivre un plan de carrière personnel sur une période de trois à cinq ans. Trente-trois gestionnaires ont aussi participé à des ateliers d'encadrement d'une journée, où ils ont appris comment mieux soutenir et conseiller leurs employés sur des mesures à court terme orientées vers leurs objectifs de carrière à long terme.

Des ateliers supplémentaires seront offerts en 1998. En outre, on tiendra des séances de suivi auprès des personnes qui préparent déjà un plan de carrière en vue de le faire approuver par leur gestionnaire. En 1998-1999, nous doublerons les fonds réservés aux mesures de formation et de planification de carrière et délèguerons aux directeurs la responsabilité d'approuver les dépenses liées à la participation de leurs employés.

Le babillard électronique du BCP contient toute l'information sur les emplois et les affectations au sein de la fonction publique et des organismes internationaux. Le Centre d'information et de recherche a créé une collection de produits axés sur l'autoapprentissage. Par ailleurs, des employés ont pu profiter du Centre d'emploi de la Commission de la fonction publique, pour y faire de la recherche d'emploi.

Le BCP soutient aussi de nouveaux programmes pangouvernementaux de perfectionnement des cadres de direction, notamment le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS). Huit des cinquante-deux cadres de direction qui ont participé à la première phase du PPACS ont accepté un poste au BCP pour leur première affectation. En outre, un employé d'Environnement Canada va faire un stage de perfectionnement professionnel au sein d'un secrétariat chargé des politiques au BCP.

## Communications : Projet pilote sur la rétroaction ascendante

Les employés du BCP nous ont fait savoir que de meilleures communications (à tous les niveaux, au sein des directions et entre elles) et une gestion du personnel plus efficace permettraient d'améliorer notre milieu de travail.

Pour commencer, nous avons mis sur pied un projet pilote de rétroaction ascendante, par lequel les employés ont pu faire l'évaluation anonyme de leur gestionnaire. Près d'un tiers de nos gestionnaires, y compris la plupart des cadres supérieurs du BCP, se sont proposés pour y participer. Des gestionnaires et des employés ont participé à l'élaboration du questionnaire qui a servi à l'évaluation.

Quelque 30 p. 100 des employés du BCP ont été invités à participer au projet pilote et 80 p. 100 d'entre eux ont fait une évaluation anonyme de leur gestionnaire, basée sur les sujets suivants : valeurs, leadership, gestion du personnel, travail d'équipe et communications. L'accent a été mis sur le cadre dans lequel s'exécute le travail, plutôt que sur l'efficacité du gestionnaire à produire des résultats.

Une fois saisi des résultats de l'évaluation, le gestionnaire rencontrait ses employés pour discuter de ses grandes lignes et pour élaborer un plan d'action au besoin. Le plan d'action établi était communiqué au superviseur du gestionnaire.

Les employés et les gestionnaires participants ont trouvé le processus profitable, et la communication qui en a résulté a été jugée très avantageuse pour l'organisation. Le rapport d'ensemble sur le rendement des gestionnaires participants était fort positif. Des employés ont cependant signalé que les gestionnaires pourraient mieux faire connaître le rôle du BCP au personnel et aider davantage les employés à gérer leur carrière.

*Autres initiatives en matière de communications.* Le lancement de *La Relève* a donné lieu à de nombreuses communications et consultations au sein des effectifs, contribuant à l'établissement de nouveaux liens et de nouvelles relations dans toute l'organisation. Au cours de l'automne, le chef de *La Relève* au BCP a rencontré la plupart des employés à leurs réunions de personnel. Il a aussi mis sur pied un comité consultatif des secrétaires adjoints pour encourager les échanges avec l'extérieur et des initiatives à ce niveau. Beaucoup d'employés ont dit avoir vraiment apprécié cette occasion qui leur avait été donnée de travailler avec des collègues de différents secteurs et niveaux au sein de l'organisation. Les « retraites » ont donné l'occasion aux directions de discuter de moyens de résoudre les problèmes de ressources humaines et de recenser les pratiques exemplaires.

## Progrès jusqu'ici

Le plan d'action du Bureau du Conseil privé (BCP), intitulé *La Relève au BCP : préparons notre avenir ensemble*, a été publié en mai 1997. Élaboré en consultation avec l'ensemble de nos employés, ce plan d'action du BCP concernant *La Relève* s'articule autour de sept thèmes : valeurs et éthique dans la fonction publique; méthodes de travail (p. ex. communications internes); gestion de carrière et dotation en personnel; équité en matière d'emploi; équilibre entre travail et famille; apprentissage continu; récompenses et reconnaissance.

Le greffier du Conseil privé et le chef de *La Relève* au BCP étaient résolus à produire des résultats concrets sans tarder. Au cours des six derniers mois, plus de la moitié de nos employés de tous les niveaux ont pris part aux initiatives prévues à cette fin.

Jusqu'ici, nous avons amorcé un dialogue sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique et mis en place deux programmes importants : la rétroaction ascendante et la gestion de carrière. Nous avons aussi lancé des initiatives liées à l'apprentissage continu et élaboré un programme de transition visant à offrir des affectations de formation au personnel de soutien.

## Valeurs et éthique

Depuis décembre 1996, les valeurs et l'éthique dans la fonction publique ont fait l'objet de longues discussions. Deux réunions casse-croûte, fort courues, ont été tenues à l'intention du personnel du BCP au printemps 1997. Elles étaient dirigées par le chef du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique. Pour que les échanges se déroulent sans contrainte et en toute franchise, nous avons organisé une séance pour le personnel de soutien, et une autre pour les agents et cadres de direction. Nous avons tenu en novembre 1997 une troisième séance, ouverte à tout le personnel.

D'une manière plus générale, nous avons essayé d'intégrer les valeurs et l'éthique à toutes les initiatives liées à *La Relève*, comme dans le cas du processus de rétroaction ascendante, décrit dans la section suivante.

en matière d'emploi. Nous avons en outre créé un programme visant à permettre aux étudiants autochtones d'acquérir une expérience de travail pratique. La représentation des femmes à l'échelle du Portefeuille s'est améliorée; ces dernières occupent 36 p. 100 des postes de la catégorie de la direction, 39 p. 100 des postes de niveau supérieur et 62 p. 100 des postes de niveau intermédiaire.

## Valoriser nos employés

En octobre 1997, nous avons tenu une cérémonie spéciale à Charlottetown dans le but de souligner la réalisation de l'objectif biennal consistant à réduire de moitié le temps requis pour traiter les demandes de pension. Nous avons transmis un message de félicitations à tous les employés, par voie électronique, pour reconnaître le fait qu'ils avaient atteint cet objectif important; nous avons remis une épinglette spéciale aux employés clés, et tous les employés ont reçu une tasse à café en modeste témoignage de gratitude.

Depuis le mois d'avril 1997, nous avons remis une prime instantanée à 80 employés en reconnaissance du bon travail qu'ils ont effectué, et nous avons accordé 7 primes à l'initiative aux employés qui ont suggéré des façons d'améliorer leur travail. Anciens Combattants continue d'utiliser le Programme de reconnaissance de long service pour rendre hommage aux employés qui comptent 25 années de service et 35 années de service ou plus dans la fonction publique. La remise de récompenses est mentionnée régulièrement dans le bulletin du personnel, *Carillon*.

## Imputabilité

En mai 1997, un gestionnaire supérieur a été désigné comme champion pour chacune des initiatives clés contenues dans notre Plan d'action — *La Relève*. Les champions font partie d'un comité directeur qui se réunit régulièrement afin de coordonner et de superviser l'élaboration de même que la mise en œuvre des initiatives découlant de *La Relève*. Le comité de régie du Ministère reçoit, à intervalles fixes, des rapports sur le progrès de la mise en œuvre des mesures prévues par le plan; de plus, un rapport annuel est mis à la disposition des employés, par voie électronique. Selon le sondage mené au printemps 1997 auprès des clients, 94 p. 100 des anciens combattants se sont dit satisfaits de l'utilisation de la langue officielle de leur choix. En 1997, nous avons mené auprès des employés de deux de nos principales organisations un autre sondage sur la langue de travail et sa pratique. Les données de ces sondages ont aidé à l'élaboration des interventions futures visant à assurer le respect des droits des employés.

Les employés de la région de l'Ontario et de l'administration centrale participent à un projet pilote visant à créer des outils de gestion des ressources humaines axés sur les compétences. Plus tôt en 1997, nous avons élaboré des profils de leader à l'intention du personnel des paliers de supervision et de gestion; ces profils sont présentement mis à l'essai à Charlottetown ainsi que dans les régions de l'Ontario et du Pacifique.

Dans le cadre du Partenariat dans l'économie du savoir, des représentants du Portefeuille ont entrepris des discussions avec des représentants de la province de l'Île-du-Prince-Édouard et de la Commission de la fonction publique dans le but de déterminer la possibilité d'assurer conjointement l'enseignement des langues secondes. À Charlottetown, les affectations et les échanges entre Anciens Combattants et la province offrent aux employés l'occasion d'enrichir leur expérience de travail et d'appuyer en même temps un nouveau milieu de travail. À mi-chemin de son exécution, le Programme de partenariats dans la diversité a procuré des possibilités d'affectation à 20 membres des groupes de diversité en matière d'emploi. Les affectations ont permis aux participants d'améliorer leurs compétences professionnelles, d'acquérir de nouvelles connaissances et d'accroître leur expérience de travail.

La rationalisation de notre processus de classification des emplois est une étape importante de la modernisation de notre gestion des ressources humaines. La Direction générale des finances, la Direction générale des prestations et la Direction générale des ressources humaines ont entrepris des projets pilotes dans le but de mettre à l'essai les descriptions de travail élargies et de créer un répertoire de descriptions de travail préclassifiées.

## Préparer notre personnel

À Anciens Combattants, nous reconnaissons qu'il est nécessaire de perfectionner notre personnel et de lui fournir les outils dont il a besoin pour relever les défis de l'avenir. Nous avons analysé les besoins en formation en septembre 1997 et nous sommes sur le point de terminer l'élaboration d'un plan de formation triennal détaillé. Nous avons entrepris la création d'un programme de perfectionnement des agents subalternes à l'intention de nos employés. Trois employés participent actuellement au Programme de perfectionnement professionnel, et cinq des huit employés qui prennent part au Programme de stagiaires en gestion ont été affectés à un poste; les trois autres suivent des cours de langue seconde. Un employé a été accepté dans le Programme accéléré de perfectionnement des cadres supérieurs, et le Portefeuille a offert deux possibilités d'affectation aux employés qui prennent part au programme.

Au printemps 1997, Anciens Combattants a accepté de mettre à l'essai l'utilisation des méthodes de vérification qu'emploie la Commission canadienne des droits de la personne pour évaluer l'efficacité de ses programmes d'équité

Notre personnel a accès au *Plan d'action — La Relève* et à d'autres documents importants concernant l'initiative *La Relève*, par l'intermédiaire d'un site spécial sur le réseau étendu du Portefeuille, ainsi que des centres de formation continue à l'administration centrale et dans chacun de nos bureaux régionaux. En octobre 1997, nous avons envoyé un message à tous les employés pour annoncer le lancement officiel de l'initiative *La Relève* à l'échelle du Portefeuille. En novembre 1997, le sous-ministre et le président du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) ont envoyé un message, qui contenait un exemplaire du document intitulé *La Relève : Un parti pris pour l'action*, à tous les cadres intermédiaires. Ils ont demandé à ces gestionnaires de prendre part aux démarches et de discuter de l'initiative avec leur personnel pour ensuite communiquer leurs observations aux cadres supérieurs d'Anciens Combattants. Enfin, nous avons envoyé un message à tous les employés en novembre 1997 pour leur fournir un extrait du même document et les inviter à transmettre leurs idées au coordonnateur de *La Relève* pour le Portefeuille.

La tenue de consultations auprès des principaux intervenants constitue la pierre angulaire de notre processus de planification des ressources humaines. Au mois de novembre 1997, nous avons invité les représentants syndicaux à siéger au comité directeur de *La Relève*. Nous continuons de consulter les représentants de la direction et ceux des employés et des syndicats au sujet de tous les aspects de l'élaboration de nos plans de ressources humaines. Au printemps et durant l'été 1997, les représentants de la direction et ceux des employés et des syndicats ont participé aux travaux d'un groupe de consultation que l'on a chargé de formuler des recommandations sur les façons dont nous pourrions améliorer les programmes de reconnaissance et de récompenses à l'échelle du Portefeuille. En faisant appel à des comités consultatifs en ce qui concerne ses initiatives axées sur l'équité en matière d'emploi, Anciens Combattants s'assure d'obtenir des suggestions pertinentes auprès des principaux intervenants.

Nous avons publié des articles dans notre bulletin interne, *Carillon*, pour tenir le personnel au courant des faits nouveaux qui sont liés à nos initiatives stratégiques telles que l'Initiative pour un service axé sur le client et le Projet de remaniement des prestations. Au cours d'une entrevue publiée dans le *Guardian* de Charlottetown en novembre 1997, le sous-ministre a fourni des renseignements à l'effectif et au public quant à l'avenir d'Anciens Combattants.

## Modifier nos processus de gestion des ressources humaines

Nous reconnaissons qu'il est nécessaire d'investir dans la modernisation de nos outils de gestion des ressources humaines, et nous avons établi le plan d'action de *La Relève* en conséquence. En 1997, nous avons formé un groupe de travail qui a pour tâche de planifier la mise en œuvre de *Peoplesoft*, un système de partage d'information sur les ressources humaines.

## Introduction

Le *Plan d'action — La Relève*, d'Anciens Combattants, met l'accent sur les nombreuses initiatives importantes qui sont entreprises en matière de gestion des ressources humaines. Leur objectif est de soutenir la main-d'œuvre moderne et énergique dont le Portefeuille (composé d'Anciens Combattants Canada et du Tribunal des anciens combattants [révision et appel]) a besoin pour relever les défis auxquels il fait face. Un grand nombre de nos initiatives sont axées sur le renouveau et la modernisation de nos pratiques administratives.

L'Initiative de réforme des pensions, que nous avons menée à terme avec succès en octobre 1997, nous a permis de réduire de moitié le temps de traitement des demandes. Cette réussite est un exemple concret de la capacité de notre personnel à s'adapter à de tels changements, tout en servant bien nos clients.

En novembre 1997, nous avons été informés de la décision qui nous autorisait à entreprendre le Projet de remaniement des prestations, importante initiative visant l'amélioration des services informatisés. Les responsables de l'examen des besoins en soins de santé des anciens combattants analysent présentement les façons dont nous pourrions simplifier nos programmes, de manière à mieux répondre aux besoins changeants de notre population vieillissante d'anciens combattants. Les démarches que nous avons réalisées dans le cadre de l'Initiative pour un service axé sur le client donnent déjà des résultats concrets au chapitre de la prestation des services. Au cours des dernières années, notre personnel a joué un rôle déterminant pour assurer l'amélioration des activités commémoratives et faire en sorte que l'on continue d'honorer les anciens combattants canadiens de manière éloquente pour les sacrifices qu'ils ont faits.

Les initiatives liées au Partenariat dans l'économie du savoir démontrent que les démarches effectuées en collaboration avec d'autres paliers de gouvernement peuvent donner des résultats pratiques pour les deux parties.

## Favoriser la compréhension et l'engagement

Pour assurer le succès de notre plan, nous devons entre autres aider les gestionnaires et les employés à comprendre le rapport qui existe entre les initiatives de *La Relève* touchant le Portefeuille et l'ensemble de la fonction publique, et les objectifs de travail ainsi que le milieu de travail de chacun d'entre eux. Nous devons également rendre compte à nos intervenants, en temps opportun, des progrès réalisés et des modifications apportées à nos plans.

## Participation et reconnaissance des employés

Nous avons communiqué aux employés l'information concernant *Préparer l'avenir* et *La Relève* au moyen de rapports écrits, d'exposés et de *RH en direct*, un service d'information électronique du Ministère. En février 1998, AAC a sollicité le feed-back des employés au moyen d'un sondage sur le milieu de travail. Il a permis aux employés de présenter des suggestions pour améliorer le milieu de travail à AAC. Présentement, les gestionnaires donnent suite aux questions soulevées par les employés.

Le processus de sondage et d'entrevue de fin d'emploi lancé en décembre 1997 est un autre outil qui nous permet de recueillir le feed-back des employés concernant le milieu de travail à AAC.

Afin de souligner les progrès réalisés en vue de positionner le Ministère pour l'avenir, AAC perfectionne davantage son programme de récompenses et de reconnaissance. Les prix Agcellence remis l'an dernier ont mis en relief les résultats atteints en équipe. Les prix remis au sein des directions générales ont permis de reconnaître des réalisations dans les domaines de la recherche et du marketing, et dans d'autres activités.

## Une stratégie pour tous

*Préparer l'avenir* s'adresse aux employés d'AAC. Grâce à la participation de tous, nous transformons un plan sur papier en des actions concrètes et efficaces qui créent un meilleur milieu de travail, aujourd'hui et pour demain. Investir dans les personnes, c'est s'assurer d'une fonction publique moderne et bien vivante pour l'avenir.

## Perfectionnement des cadres

*Préparer l'avenir* souligne également les défis en matière de leadership auxquels fait face AAC. Le Ministère a défini les compétences de base que ses leaders doivent posséder et démontrer. Ces compétences servent dans le cadre de l'exercice de perfectionnement en gestion et de planification de *La Relève* pour le Groupe de la direction (EX), qui a lieu au printemps. Comme première étape, tous les employés de niveau EX moins 1 ont la possibilité de demander une évaluation de leur potentiel de leadership au niveau EX. Selon les résultats, il est possible que cette approche serve à évaluer le potentiel de futurs cadres intermédiaires ou de superviseurs.

Plusieurs cadres d'AAC ont participé aux programmes ministériels établis par la Commission de la fonction publique en 1997, au Programme de perfectionnement accélééré des cadres supérieurs (PPACS) et au Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPSMA). AAC accueille deux participants au PPACS. Le sous-ministre d'AAC est l'un des sous-ministres « champions » du PPSMA et de la gestion collective des sous-ministres adjoints.

## Tirer parti de la diversité

Autre élément fondamental de *Préparer l'avenir* : s'assurer que l'effectif du Ministère reflète la diversité du marché canadien de la main-d'œuvre. Le Cadre de gestion de la diversité, approuvé par le CGM en décembre 1997, offre une nouvelle orientation ministérielle dans quatre domaines : supprimer les obstacles à la diversité; encourager la participation des groupes désignés sous-représentés et des francophones; améliorer la sensibilisation à la diversité au sein du Ministère, et appuyer les gestionnaires dans leurs efforts visant à favoriser et à respecter la diversité.

Un des premiers résultats tangibles de la mise en œuvre de ce cadre est la création d'un cours pour les gestionnaires sur la gestion de la diversité en milieu de travail. Il a été élaboré et mis à l'essai en 1997, puis offert à partir de février 1998. On s'est fixé comme objectif une participation de 20 p. 100 de tous les gestionnaires et conseillers en ressources humaines chaque année.

Depuis le lancement de *La Relève*, AAC a accru son engagement financier à l'égard de ses quatre comités consultatifs en équité d'emploi, et a insisté sur l'importance d'y participer pour les employés. Chaque comité est parrainé par un membre du CGM, et tous les comités ont recommandé des mesures concrètes en 1997, dont certaines en sont au stade de la mise en œuvre.

## Planification de carrière personnelle

La croissance et le perfectionnement des employés sont des pierres d'assise de la stratégie d'AAC en matière de gestion des ressources humaines. Dans *Préparer l'avenir*, on s'engage à fournir à chaque employé la possibilité de se dresser un plan de carrière d'ici à l'an 2000. Donnant suite à cet engagement, nos gestionnaires et leurs employés établissent ensemble les rapprochements entre les aspirations de carrière individuelles et les besoins futurs de l'organisation.

Parallèlement, les quatre conseillers en orientation accrédités du Ministère ont aidé plus de 300 personnes de la région de la capitale nationale à dresser leur plan de carrière, en 1997-1998. De plus, les comités de gestion régionaux ont collaboré avec d'autres ministères ou avec le secteur privé afin d'assurer un accès à des services d'orientation locaux.

Pour que les gestionnaires puissent aider leurs employés, on a modifié en 1997 tous les cours de formation en supervision et en gestion, afin d'inclure un volet sur la gestion des carrières. Lors de cette formation, on a demandé aux gestionnaires de faire des suggestions pour rendre les initiatives de développement de carrière plus efficaces au sein du Ministère.

## Investir dans l'apprentissage

Autre engagement clé de *Préparer l'avenir* : maintenir les dépenses en formation et en perfectionnement au niveau actuel, c'est-à-dire 4 p. 100 de la masse salariale annuelle.

Le Comité ministériel de la formation a examiné des façons de tirer davantage de valeur des sommes consacrées à la formation (formation assistée par ordinateur, davantage de cours offerts au niveau régional, etc.). Les comités de gestion régionaux ont également recommandé d'offrir davantage d'affectations de formation et de perfectionnement aux employés des régions. Le Ministère a commencé à donner suite à ces propositions.

Le sous-ministre et les dirigeants des organismes du Portefeuille de l'agroalimentaire ont convenu d'effectuer un plus grand nombre d'échanges d'employés et d'affectations entre leurs organisations. On explore également la possibilité d'effectuer des affectations auprès d'autres ministères fédéraux, des gouvernements provinciaux et du secteur privé.

Le service des affectations d'AAC traite un volume croissant de demandes; l'an dernier, on a pu donner une suite favorable à 60 d'entre elles. Le Ministère a un répertoire de plus de 200 employés disponibles pour une affectation.

Les employés d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) savent qu'ils doivent se préparer à relever les défis de demain. Ils doivent profiter des nombreuses possibilités stimulantes pour aider l'industrie à accroître ses marchés et assurer l'innovation pour un environnement durable tout en maintenant une base solide pour le secteur et les collectivités rurales.

La capacité d'AAC d'aider l'industrie à l'avenir repose sur les compétences, l'expérience et l'énergie des employés. Le plan d'action ministériel sur *La Relève*, intitulé *Préparer l'avenir*, décrit l'approche globale d'AAC. Il vise à renforcer les points forts de ses employés, afin qu'ils soient prêts à relever ces défis.

## Une orientation bien définie

Comme la plupart des ministères fédéraux, AAC a vécu quelques années d'incertitude marquées par la rationalisation des programmes et les compressions d'effectifs. Nous amorçons maintenant une période de plus grande stabilité et d'optimisme, où tous les employés pourront participer à la mise en place d'une nouvelle approche.

Nos choix en matière de perfectionnement des employés d'AAC se feront en fonction des nouveaux secteurs d'activité du Ministère, qui ont déjà fait l'objet de discussions avec les gestionnaires et des employés. Ces secteurs d'activité dépassent les structures organisationnelles traditionnelles et nous obligent à mettre l'accent sur la collaboration et le travail en équipe à l'avenir. Comme l'indique le document *Préparer l'avenir*, une équipe de travail ministérielle a actualisé la vision, la mission et les valeurs d'AAC. Cet énoncé nous permet d'aller de l'avant tout en respectant les valeurs fondamentales nécessaires à un milieu de travail positif et en favorisant leur essor.

Le Comité de gestion du Ministère (CGM) a passé beaucoup de temps à cerner les défis, à établir les priorités et à fixer une orientation claire pour l'avenir. On a rétabli la conférence annuelle des cadres supérieurs comme point de repère pour confirmer les priorités et l'orientation d'AAC. À la suite de la conférence de 1997, les gestionnaires ont pu discuter des orientations actuelles avec leurs employés; ils ont profité de l'appui d'un vidéo de 25 minutes au cours duquel le sous-ministre vantait les récentes réalisations du Ministère et annonçait nos défis de l'avenir.

Une chronique sur *La Relève* a été ajoutée dans le bulletin *Rendez-vous*, qui est diffusé à tout le personnel de l'Agence. Cette chronique complète les divers outils de communication interne de l'APECA.

## Rendement et imputabilité

Le président tient tous les cadres supérieurs responsables de la mise en œuvre efficace du plan d'action *La Relève* de l'Agence.

## Conclusion

Le plan d'action *La Relève* de l'APECA constitue une entreprise d'envergure, particulièrement pour un petit organisme de la taille de l'APECA. Il est fondé sur les réalisations passées découlant du CTGRH de l'Agence.

Le plan est conçu de façon à être mis en œuvre par étapes, afin que la direction et les employés ne soient pas dépassés par le niveau d'activité et afin de leur donner le temps de s'adapter aux changements qu'il faudra apporter pour instaurer une nouvelle culture d'organisation. Le plan restera souple, de façon à répondre aux besoins de perfectionnement des employés.

La faculté de l'Agence de s'adapter à l'évolution de son mandat et de sa mission repose sur son engagement ferme à bien gérer ses ressources humaines.

## Apprentissage et formation

Un programme d'affectations a été mis sur pied pour favoriser l'épanouissement personnel des employés, en leur donnant l'occasion d'accepter des affectations de travail, des rotations de poste et des affectations spéciales.

## Programmes de perfectionnement

Des postes de perfectionnement de niveau EX-1 ont été créés à l'intention des employés compétents des niveaux EX moins 1 et EX moins 2.

## Recrutement et dotation en personnel

L'Agence a mis davantage l'accent sur la justice, l'équité et la transparence dans ses processus de dotation en appliquant systématiquement les zones de concours, les exigences de scolarité et l'affichage électronique des offres d'emploi.

## Communications et consultation

Le président a envoyé un message à tout le personnel en mai pour annoncer que le plan d'action *La Relève* de l'Agence avait été approuvé et pour inviter le personnel à participer à l'application des mesures prévues.

En octobre 1997, le président a envoyé un message de suivi à tout le personnel pour faire le point sur les activités en cours et pour présenter la coordonnatrice de *La Relève* à l'Agence.

En novembre 1997, le président a écrit à tout le personnel pour faire un rapport semestriel sur le plan d'action *La Relève* et pour communiquer la version électronique du document *La Relève : Un parti pris pour l'action*. Il a de nouveau encouragé tout le personnel à participer activement au processus continu de *La Relève*.

Pour donner suite au message du président, compte tenu du fait que le courtier électronique ne remplace pas les rencontres en personne, et pour encourager les discussions franches sur *La Relève*, une trousse d'information a été remise à tous les gestionnaires.

La coordonnatrice de *La Relève* a également donné un certain nombre d'exposés au personnel. Ces séances ont constitué d'excellentes occasions de recueillir les suggestions et les opinions du personnel au sujet du plan d'action *La Relève* de l'APÉCA.

## Culture, valeurs et vision

On a défini dans des brochures qui ont été distribuées au personnel les valeurs suivantes : respect, honnêteté, intégrité, esprit d'équipe, créativité et professionnalisme. On en a aussi discuté avec le personnel.

## Santé de l'organisation

Un guide visant à promouvoir l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale a été rédigé et distribué à tout le personnel. Par l'entremise de ce guide, l'APÉCA s'est engagée à se montrer plus sensible aux nouveaux besoins du personnel de l'Agence. Les possibilités de télétravail et d'assouplissement des horaires de travail y ont été soulignées.

Des services d'orientation professionnelle ont été mis à la disposition des employés de tous les bureaux. Un certain nombre d'employés s'en sont déjà prévalus.

## Fierté et reconnaissance

Des programmes de primes pour services exceptionnels et de primes instantanées ont été mis sur pied à l'APÉCA. Le Programme des primes pour services exceptionnels est dirigé par les employés. Des membres du personnel soumettent les candidatures, qu'un comité de sélection représentatif de tout le personnel examine. La prime instantanée se veut flexible, informelle et immédiate. Ce programme a pour but d'encourager les gestionnaires à démontrer leur appréciation immédiate pour un travail bien accompli.

## Composition de l'effectif

L'Agence a fait faire une étude sur la composition de l'effectif afin de déterminer les besoins en dotation et en perfectionnement des ressources humaines pour les années à venir.

## Équité en matière d'emploi et langues officielles

L'Agence a revu deux ans plus tôt que prévu son plan quinquennal d'équité en matière d'emploi afin d'améliorer ses activités à ce chapitre. Des formulaires d'auto-identification ont été distribués à tout le personnel. On a tenu des rencontres individuelles avec des membres des groupes cibles pour mieux cerner les obstacles et les éliminer.

# Agence de promotion économique du Canada atlantique

## Apérçu

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) a terminé récemment la rédaction du *Cadre de travail pour la gestion des ressources humaines* (CTGRH). Après une vaste consultation du personnel et de la direction, de nombreux changements ont été apportés aux pratiques de gestion internes de l'APECA. Ainsi, *La Relève* n'est pas tout à fait quelque chose de nouveau à l'APECA. *La Relève* a toutefois confirmé à l'Agence qu'elle était engagée sur la bonne voie, mais qu'elle devait tenir compte de nouvelles priorités. L'APECA est maintenant en train de mettre en œuvre son plan d'action *La Relève*, qui a été distribué à tout le personnel en mai 1997.

Les programmes exécutés par l'APECA ont évolué en fonction des besoins du milieu des affaires de la région de l'Atlantique. L'Agence investit dans la région en encourageant de nouveaux entrepreneurs et en accordant de l'aide financière et stratégique aux PME déjà établies.

Les principales mesures mentionnées dans le plan d'action *La Relève* de l'APECA sont les suivantes : miser sur le travail découlant du CTGRH de l'Agence; élaborer des profils de compétences pour tous les secteurs d'emploi à l'APECA; mettre l'accent sur la planification des ressources humaines, y compris la planification de la relève; accroître les occasions de perfectionnement pour les employés, et établir des mécanismes permettant l'échange d'employés avec des partenaires du portefeuille de l'industrie, d'autres ministères fédéraux, des ministères provinciaux et le secteur privé.

Dans le cadre du programme d'affectations de l'APECA, une coordonnatrice a été nommée pour aider l'Agence à mettre en œuvre son plan d'action sur *La Relève*.

À ce jour, un certain nombre d'activités ont été menées dans les domaines suivants : culture, valeurs et vision, santé de l'organisation, fierté et reconnaissance, composition de l'effectif, équité en matière d'emploi et langues officielles, apprentissage et formation, programmes de perfectionnement, recrutement et dotation en personnel, communications et consultation, et rendement et imputabilité.

Comme 27 p. 100 de son effectif ont maintenant 50 ans et plus, il fallait que l'ACDI prenne des mesures pour assurer la relève. On a lancé en 1996 une série de concours d'avancement aux niveaux EX-1 et EX-2 ainsi que PM-5 et PM-6. Huit EX-2 ont été nommés en mai 1996 et deux autres le seront en 1998; vingt EX-1 ont été nommés en septembre 1997. Enfin, trente et un PM-6 ont été nommés en février 1997 et vingt-quatre PM-5 ont été nommés en novembre 1996. Le deuxième concours de PM-5 a pris fin récemment. Un programme de formation et de perfectionnement, adapté aux besoins de chacun, sera fourni aux nouveaux cadres.

Un programme quinquennal de recrutement de diplômés dans la catégorie d'agent de développement a été lancé en 1996. Trente-sept candidats ont été recrutés jusqu'ici à l'échelle du pays, soit vingt-deux en 1996 et quinze en 1997, et la troisième campagne se poursuit. En septembre et en octobre 1997, les agents recrutés lors de la première campagne ont représenté l'ACDI dans les foires d'emplois tenues dans des universités.

Un programme de gestion de carrière pour ces nouveaux agents de développement a été approuvé par la Commission de la fonction publique en juillet 1997 et est en vigueur depuis cette date. De plus, l'Agence a neuf employés au programme de stagiaires en gestion, et quatre au programme Cours et affectations de perfectionnement. L'ACDI a un programme d'affectations à l'extérieur qui permet aux employés d'élargir leur expérience et de faire profiter d'autres organisations de leur savoir-faire : 4 p. 100 de nos employés y participent.

L'ACDI a été du premier groupe de ministères devant faire l'objet d'une vérification de la Commission canadienne des droits de la personne, en marge de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Le questionnaire de déclaration volontaire a été revu, et on a procédé à un exercice de déclaration volontaire à l'aide d'un nouveau formulaire et d'un guide d'information. Un programme de sensibilisation à la culture autochtone a été donné, et l'ACDI a participé au Salon national des carrières pour les Autochtones, qui a suscité de l'intérêt dans le milieu du développement international.

Les employés doivent avoir accès à l'information dont ils ont besoin pour faire leur travail. Dans le cadre du projet Phoenix qu'elle pilote, une équipe réunissant des représentants de différents services de l'Agence a recensé les besoins actuels et futurs en matière d'information. Cette équipe travaille aussi à définir les nouveaux paramètres et outils informatiques qui permettront de répondre le mieux possible aux besoins dans différents domaines : Finances, matériels, contrats, programmes, comptes rendus de résultats, gestion des ressources humaines, communications avec les missions et les partenaires, gestion de l'information et communications internes.

## Habilitation des gestionnaires et des employés

La délégation de pouvoirs aux gestionnaires en matière de gestion des ressources humaines a été entreprise au cours de la phase I (délégation des pouvoirs en matière de relations de travail). On a établi un cadre et un calendrier pour l'exécution des phases ultérieures (pouvoirs de dotation et de classification).

## Planification des ressources humaines

On a approuvé, puis intégré aux mécanismes de recrutement, de dotation et de formation, les profils de compétences pour les cadres, les gestionnaires, les agents de développement, les agents de gestion financière, les agents administratifs et les employés de soutien. On a aussi ébauché des profils de compétences pour les agents des ressources humaines, les agents de communication, les spécialistes de la gestion ou des technologies de l'information, les conseillers scientifiques et techniques, les membres du personnel sur le terrain et les agents de développement supérieurs (PM-6). On est à élaborer des guides pour renseigner le personnel de l'Agence sur les façons d'acquérir les compétences décrites dans ces profils.

Des exposés ont été présentés aux comités de direction de l'Agence sur le rapport *Profil et descripteurs des ressources humaines*, pour montrer les progrès réalisés afin d'atteindre les objectifs de la stratégie des ressources humaines, notamment ceux de l'équité en matière d'emploi et du renouvellement de l'effectif.

Un répertoire des conseillers scientifiques et techniques de l'ACDI a été établi, un aperçu des besoins futurs a été élaboré, et une stratégie de recrutement de nouveaux conseillers scientifiques et techniques a été approuvée.

En plus des processus déjà entrepris au sein des directions générales de l'Asie et des Amériques, 17 cadres de 2 directions générales de l'ACDI (Europe centrale et de l'Est et Partenariat canadien) ont accepté de participer à des exercices formels de rétroaction ascendante.

## Milieu de travail favorable

Depuis mars 1997, quatre séances des Forums de la présidente sur les meilleures pratiques ont été organisées à l'intention de tout le personnel de l'administration centrale. Elles ont porté sur le micro-crédit (Direction générale de l'Asie), les fonds de contrepartie (Direction générale des Amériques), la reconstruction en Bosnie (Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est) et la gestion publique (Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient). Ces forums ont permis de souligner les réalisations de groupes et d'individus et de susciter un sentiment de fierté à l'ACDI. À l'occasion du Forum de l'Agence organisé à la mi-juin dans le cadre de la Semaine nationale de la fonction publique, les employés ont été informés des vues de la présidente sur les réalisations de l'année précédente, ainsi que sur les défis à relever et les objectifs à atteindre au cours de la prochaine année.

Des séances d'information sur la prévention du harcèlement ont été organisées. En tout, 642 employés, dont 189 superviseurs, y ont participé. Plusieurs cours pilotes sur la valorisation de la diversité ont été donnés en octobre 1997, et une nouvelle version du cours a été donnée en février 1998.

Depuis mars 1997, cinq personnes ont remporté un prix accordé par le Comité des récompenses et de la reconnaissance.

Des séances d'information et des ateliers sur les services de counselling offerts ont porté sur les sujets suivants : la planification de carrière (aux employés de la Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient), la ménopause, l'autodéfense pour les femmes, la constitution d'équipes de travail et la prévention de l'épuisement professionnel. Presque tous les objectifs énoncés dans le plan de santé 1994-1997 de l'ACDI ont été atteints, notamment l'examen et l'établissement d'un programme d'ombudsman. Le plan est actualisé au fil des consultations avec les employés.

Au niveau des directions générales et de l'Agence, on a recensé les plans d'action élaborés pour donner suite aux grandes préoccupations exprimées par les employés à l'occasion du sondage de 1996, et on a fait rapport des progrès aux employés. Ces derniers sont consultés sur le questionnaire du troisième sondage des employés, qui doit être réalisé en mai 1998.

Au printemps de 1997, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a publié son plan d'action pour *La Relève*, intitulé *Stratégie des ressources humaines de l'ACDI 1997-2000*. Il s'agit d'une mise à jour de la stratégie de 1995-1998, qui avait été élaborée dans le cadre de la transformation et du renouvellement entrepris par l'ACDI en 1993 en raison de pressions de l'extérieur et de besoins internes. La stratégie a été mise au point à la suite des consultations tenues avec les employés et des rapports d'un groupe de travail réunissant des cadres et des spécialistes en gestion des ressources humaines. Un plan d'exécution de 18 mois comportant des activités et des dates précises a été préparé.

En avril 1997, l'ACDI avait exécuté près des deux tiers du plan. Mise à jour, la stratégie 1997-2000 décrit les résultats obtenus, les objectifs à atteindre, ainsi que les nouveaux éléments liés à l'initiative *La Relève*. En plus de se fonder sur les résultats du sondage réalisé en juin 1996 pour connaître les principales préoccupations des employés, on a consulté ces derniers en mars, et les gestionnaires en octobre, concernant le plan d'action proposé et les priorités. Les grands thèmes énoncés dans la stratégie sont les suivants : leadership – changement de mentalité et clarification des valeurs, planification des ressources humaines, habilitation des cadres et des employés, planification de l'effectif, et relève.

## Leadership – Changement de mentalité et clarification des valeurs

Depuis juin 1994, près de 400 cadres et agents de l'ACDI ont suivi le cours de cinq jours appelé *Défi du leadership*, qui a été conçu pour accroître le leadership et les compétences en gestion des ressources humaines et pour inculquer une autre philosophie et de nouvelles valeurs. On a fini de valider le tout en 1997, et on a établi les prochaines étapes pour imprimer une culture de leadership à l'Agence et partager les compétences en gestion des ressources humaines. De plus, un programme de formation sur la gestion de la non-performance a été lancé en janvier 1998.

## 4. Recrutement

D'après nos prévisions, il y aura 3 565 postes vacants au cours des dix prochaines années, ce qui nous donne à penser que beaucoup de débouchés s'offriront aux employés, autochtones et non autochtones.

Il ressort d'un examen des nominations faites à la suite du recrutement effectué par le Ministère à l'extérieur de l'organisation, au cours des six premiers mois de l'exercice 1997-1998, qu'environ 47 p. 100 des employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée étaient des Autochtones. Les efforts se poursuivront pour maintenir, voire améliorer cette représentation parmi les nouveaux employés recrutés. Une nomination a été faite, et trois employés autochtones sont intermédiaires comme EX dans le cadre du Programme de perfectionnement des cadres autochtones. Deux employés ont terminé le Programme de maîtrise autochtone; l'un a été nommé au niveau PM-6, et l'autre au niveau PM-5; trois nouveaux participants ont été recrutés, et un quatrième est en voie de l'être.

Le groupe des EX a fait l'objet d'un certain nombre d'initiatives. Depuis le début de l'année 1997-1998, neuf Autochtones ont été nommés au groupe EX; cela démontre notre engagement à travailler en relation plus étroite avec nos partenaires. Dans le cadre du Programme de perfectionnement accéléré pour les cadres supérieurs, deux postes ont été ouverts (au niveau EX-3) dans le Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, et l'un d'eux a été comblé. Tous les cadres supérieurs du Ministère ont reçu de l'information sur le Programme de permutation des cadres. Pour doter le poste de sous-ministre adjoint, Politique socio-économique, programmes et réaménagement des programmes, on a eu recours au nouveau régime de gestion collective pour les sous-ministres adjoints. Le titulaire du poste s'est vu confier un rôle nouveau et stimulant, qui consiste à prendre la tête de la réforme des programmes et du développement de partenariats socio-économiques au sein du Ministère, dans l'ensemble du gouvernement et de concert avec les dirigeants autochtones, tout en assurant la poursuite de la prestation des programmes en cours.

## Conclusion

Le plan d'action du Ministère continue d'évaluer à mesure que les initiatives ministérielles aboutissent à des recommandations, que l'initiative sur le leadership fait ressortir des points qui demandent à être réglés et que nos partenariats avec les Premières Nations et les gens du Nord prennent forme.

séances de formation sur les principes de fonctionnement approuvés sont offertes à tous les groupes de gestion des secteurs et des régions. On poursuit les travaux de perfectionnement et de mise au point des outils qui visent à aider le personnel et les groupes de travail à entreprendre l'évaluation systématique des risques inhérents aux changements qui sont apportés, dans le but d'améliorer leur façon de mener leurs activités.

Des contrats de gestion ont été achevés pour tout le groupe de la haute direction (EX), et un plan de relève pour le groupe de direction est en train d'être incorporé au processus d'évaluation du rendement.

### 3. Programmes d'affectation et de perfectionnement

Comme le changement demeurera une réalité constante au Ministère, il nous incombe d'appuyer les employés en offrant à tous des possibilités de formation, de perfectionnement et d'affectation pour favoriser leur apprentissage.

Tous les employés du Ministère ont accès au plan ministériel d'apprentissage dans l'Intranet. Un répertoire des cours relatifs au profil du chef de file est en préparation. Les gestionnaires déterminent les priorités d'apprentissage, tandis que les superviseurs et les employés discutent de leurs besoins de formation à la lumière des nouvelles exigences de rendement.

Pour donner aux employés l'occasion d'élargir leur expérience et de développer de nouvelles compétences, on les encourage activement à recourir aux programmes de perfectionnement. Partout au pays, des présentations sont faites sur tous les programmes d'affectation pour les faire connaître aux équipes de gestion. La rédaction de la politique sur le programme spécial Échanges Canada est terminée; la directive sur le Programme d'enrichissement de carrière du Ministère a été approuvée, et tous les cadres du Ministère ont reçu de l'information sur le Programme de permutation des cadres du gouvernement canadien. Cette campagne vigoureuse a débouché sur 53 nouvelles affectations avant la fin de novembre 1997, ce qui est déjà plus que le total obtenu en 1996-1997. L'intérêt apporté au programme Cours et affectations de perfectionnement est illustré par l'augmentation des nominations par rapport aux années précédentes.

En réponse à l'intérêt manifesté par les employés, un groupe de travail constitué d'employés des régions et de l'administration centrale, et notamment de spécialistes des ressources humaines, a été mis sur pied pour dresser un inventaire des compétences, qui sera utilisé à l'intérieur de même que pour le recrutement à l'extérieur. Deux régions mettent le répertoire à l'essai avant son application à l'échelle nationale.

Afin d'aider les employés à mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle, on les encourage à adopter des régimes de travail non conventionnels; par ailleurs, la politique de télétravail du Ministère fait l'objet d'une révision pour donner plus de souplesse et un meilleur appui aux employés. En outre, on a rappelé à tous les cadres l'existence des dispositions sur les congés de direction, que la direction voit d'un œil favorable.

Le Ministère a parrainé un atelier national organisé par le Comité pour l'avancement des employés autochtones, qui s'est tenu en février 1998 à Ottawa. On y a discuté du recrutement, du maintien en poste et de l'avancement des employés autochtones.

## 2. Initiatives de gestion et changement de culture

Dans le cadre de l'initiative sur le leadership qui vise à apporter des changements à la culture de gestion, nous avons engagé à temps plein un spécialiste du développement organisationnel qui travaillera avec toutes les régions et tous les secteurs. On a tenu des consultations ouvertes à tous les employés dans chaque région et secteur, et 80 p. 100 des employés y ont participé. Les employés ont reçu un document résumant les séances. Une équipe de soutien du leadership et de l'apprentissage a été formée dans chaque région et chaque secteur pour assurer le suivi des recommandations des employés. En outre, on a ajouté l'adresse « leadership » au système ministériel de courrier électronique afin de favoriser une rétroaction permanente et de permettre un dialogue. Le Comité des ressources humaines a approuvé les procédures visant à inclure certaines qualités de chef dans les énoncés de qualité de tous les postes à combler. Une trousse visant à faciliter la mise en application de la nouvelle culture du leadership est en préparation. Des indicateurs de comportement ont été élaborés pour chacune des compétences recensées dans le profil de chef. On s'occupe également de revoir la formation des superviseurs et des cadres intermédiaires afin d'y intégrer le profil des compétences en leadership.

Le processus de rétroaction aux gestionnaires, par lequel les employés peuvent fournir anonymement de la rétroaction qui permet à leurs supérieurs de déterminer les changements qui s'imposent, a été révisé afin de refléter l'évolution de notre culture de gestion. Les compétences en leadership du Ministère ont été incluses dans les questionnaires. Le nouveau processus est en voie d'être appliqué pour tous les cadres et superviseurs qui relèvent d'un directeur et qui ont au moins cinq employés à leur charge.

La prise de risque constitue l'un des six éléments du profil du chef de file. Un comité consultatif comptant des représentants de l'ensemble des régions et des secteurs a tenu deux ateliers, en avril et en juillet 1997. Le Comité supérieur des politiques a approuvé le document préparé en consultation avec le comité consultatif, à savoir *Principes opérationnels de la gestion du risque*. Des

## Apêçu

Le plan d'action de *La Relève* du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) a été élaboré afin de soutenir les priorités ministérielles. Il continue d'évoluer en raison des changements dans les orientations et les priorités du Ministère. Les objectifs stratégiques du programme de *La Relève* s'appuient sur plusieurs thèmes. Premièrement, nous cherchons à créer une culture du leadership pour nous assurer, sur le plan tant ministériel qu'individuel, que nous disposons du pouvoir nécessaire, que nous sommes prêts à réagir, et que nous sommes fixés sur notre orientation.

Deuxièmement, nous sommes déterminés à augmenter la représentation des groupes cibles, et tout particulièrement à devenir plus représentatifs de nos partenaires. Troisièmement, il importe de noter que les changements que nous apportons ne sont pas seulement liés à des objectifs financiers. Nous aurons toujours besoin d'un système de ressources humaines flexible qui nous soutienne dans nos efforts pour aider les employés à s'adapter aux transferts des responsabilités, aux nouveaux partenariats et à l'autonomie gouvernementale. Pour appuyer les objectifs stratégiques, quatre catégories d'activités sont en marche : amélioration du milieu de travail et maintien des employés en poste, initiatives de gestion et changement de culture, programmes de perfectionnement et d'affectation et recrutement.

## 1. Amélioration du milieu de travail et maintien des employés en poste

La nouvelle relation avec les syndicats continue de mûrir, l'accent étant mis sur la résolution des conflits au lieu de la confrontation. Tous les membres des quatre sous-comités du Comité national de consultation syndicale-patronale (CCSP) ont reçu une formation officielle en matière de médiation. Les sous-comités chargés des politiques des ressources humaines, de l'informatique, de l'attribution des ressources et de la Norme générale de classification se sont réunis en juin et en octobre 1997. Le CCSP s'est réuni en juin et en novembre pour mettre la dernière main aux recommandations devant être présentées à la haute direction à la réunion nationale du CCSP, en mars 1998.

Le Programme des primes d'encouragement est relancé avec la formation d'un nouveau comité consultatif. Toutes les équipes de gestion du Ministère seront informées des dispositions nouvelles et existantes de la politique ministérielle.

Nous avons terminé un examen des programmes de formation, et le Comité exécutif a réaffirmé l'importance stratégique qu'il accorde à la formation planifiée et structurée pour la réalisation des objectifs du Ministère. Nous avons mis en place une structure de gestion au niveau des cadres supérieurs, de façon que les activités de formation et de perfectionnement répondent aux besoins du nouveau système de gestion des ressources humaines basé sur les compétences. Nous poursuivons assidûment la mise au point du système d'apprentissage à distance afin de faciliter l'accès à la formation pour notre personnel en poste à l'étranger. Nous nous sommes assurés que les frais de la formation inhérente à plusieurs grands programmes de gestion de l'information ou de technologie de l'information sont bien compris et que les mesures voulues sont prises pour y accorder la priorité requise. Enfin, la politique du Ministère sur les langues officielles fait l'objet d'une mise à jour.

## Conclusion

Nous avons franchi plusieurs étapes importantes dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie des ressources humaines, annoncée par le Ministère il y a maintenant un an. La nature évolutive de la stratégie témoigne de l'importance que nous attachons à la consultation continue des personnes en cause.

## Service extérieur – Directives

des stratégies pour d'autres groupes d'employés non permuteurs affectés aux programmes (y compris, par exemple, le groupe des services d'information [S]). Chacune de ces stratégies particulières s'harmonisera avec les stratégies qui s'appliquent aux autres effectifs de la fonction publique et sera intégrée à la stratégie générale du Ministère. De plus, nous sommes en train de déterminer les compétences requises pour les groupes des économistes, sociologues et statisticiens (ES) et des agents de commerce (CO).

## Langues officielles

Des plans d'action ont été élaborés et mis en place dans les missions où les services de réception ou encore les services secondaires (consulaires, commerciaux, etc.) n'étaient pas offerts dans les deux langues officielles. D'autres progrès ont été accomplis relativement aux objectifs de bilinguisme énoncés dans le Protocole d'entente sur les langues officielles conclu entre le MAECI et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Notre effectif EX de l'administration centrale aura atteint (ou sera sur le point d'atteindre) le profil linguistique C-B-C requis pour sa deuxième langue officielle à la date qui lui a été fixée. Les agents qui rentrent d'une mission à l'étranger et qui ne satisfont pas encore aux normes suivront une formation avant de reprendre leurs fonctions.

## Équité en matière d'emploi

Nous procédons à une étude sur les systèmes, les politiques et les pratiques d'embauche au Ministère afin de repérer et d'éliminer les barrières possibles à l'équité en matière d'emploi. Nous ajoutons des sections sur l'équité en matière d'emploi, la gestion de la diversité et l'égalité homme-femme à un certain nombre de cours donnés au Ministère, à savoir : Programme d'orientation pour les gestionnaires intermédiaires, Introduction à la supervision, Programme d'orientation en supervision et Programme d'orientation des FS. Et finalement, on a instauré des mécanismes pour la consultation avec les représentants de groupes chargés des questions d'équité en matière d'emploi.

## **Groupe des services administratifs et des services de soutien (permutants)**

Des progrès importants ont été réalisés dans la mise au point de profils de compétences qui ont servi à restructurer ce groupe en deux larges catégories : services d'information et services administratifs. Nous sommes aussi sur le point de résoudre un problème d'employés excédentaires dans la catégorie des commis (CR) sans être obligés d'avoir recours à un exercice d'« ordre du mérite inversé ».

La version originale de la stratégie n'a pas mis en lumière certains des groupes permutants plus petits mais non moins importants, tels que les groupes des services informatiques (CS), de l'électronique (EL) et des services financiers (FI). Depuis, nous avons mis au point une stratégie détaillée pour les groupes permutants et non permutants de la technologie de l'information et sommes en train d'intégrer cet élément à la stratégie générale du Ministère.

## **Personnel embauché sur place**

En raison de l'exercice de réduction de l'effectif mené parmi les employés en poste au Canada et de l'augmentation des responsabilités confiées aux employés embauchés sur place (LES), nous avons dû clarifier le rôle de ces derniers et répondre à leurs besoins. Avant la fin de 1997, nous avons terminé la transposition de la classification, de sorte que tous les postes du groupe LES seront désormais évalués selon une norme commune, ce qui assurera un traitement équitable des membres de ce groupe à l'intérieur de chaque mission et d'une mission à l'autre.

En janvier 1998, nous avons instauré un nouveau système pour déterminer la rémunération en nous basant sur des données du secteur privé plutôt que sur les données des missions. Actuellement, nous effectuons des ajustements à la lumière de cette nouvelle politique. La formation est un élément important de la restructuration des postes LES. L'Institut canadien du service extérieur et la Direction générale des ressources humaines du MABCI ont mis au point conjointement une stratégie pour répondre aux besoins en formation.

## **Les groupes non permutants**

L'effectif non permutant est composé de plusieurs groupes différents qui assument deux rôles distincts au Ministère. Il s'agit des services spécialisés des secteurs des programmes, notamment dans les domaines de l'économie, du commerce et de l'information, et des services ministériels. Non seulement nous avons mis au point une stratégie pour les membres non permutants du groupe des technologies de l'information, mais nous travaillons maintenant à élaborer

## **Le groupe de la haute direction**

Notre préoccupation majeure a été d'adapter nos activités de recrutement et de promotion de manière à assurer un leadership de qualité tout au long du renouvellement du groupe EX, qui se poursuivra au cours des premières années du XXI<sup>e</sup> siècle. Nous avons donc participé à fond aux programmes des cadres de direction de *La Relève*. Nous étudions en ce moment quelques questions concernant la gestion du bassin des EX, comme l'accès à des affectations uniques et la promotion d'employés non permuteurs au grand bassin des EX.

## **Le groupe des agents du service extérieur**

Pour répondre aux besoins particuliers de ce groupe, nous avons entrepris la restructuration du groupe FS au moyen de la Norme générale de classification. En outre, nous avons élaboré un programme de perfectionnement, modèle sur le Programme de stagiaires en gestion (PSG), pour sélectionner et former du personnel FS. À la rédaction de ce document, le dossier était débattu devant l'Association professionnelle des agents du service extérieur dans le cadre de la négociation d'une convention collective de travail; nous espérons inaugurer le programme avec les recrues de 1998. En novembre 1997, nous avons commencé à définir les compétences requises, que nous intégrerons actuellement au programme de perfectionnement des FS, modèle sur le PSG.

Les taux d'embauche étaient à la hausse au cours de 1997-1998, et nous prévoyons que cette tendance se maintiendra. Nous nous sommes attachés à prévoir les besoins en personnel capable de parler des « langues difficiles », à respecter les objectifs d'équité en matière d'emploi et à élargir, à long terme, la base de compétences des FS. Récemment, nous avons mené une étude pour connaître les facteurs à l'origine du taux accru d'attrition du personnel, tout particulièrement pendant les cinq premières années d'emploi, et les résultats de ces recherches contribuent au remaniement du processus d'embauche.

## **Filière de la gestion et des affaires consulaires (groupe des services administratifs permuteurs)**

Lorsque nous avons élaboré les « postes généraux » à l'étape initiale de l'application de la Norme générale de classification, nous avons examiné, et réussi à rééquilibrer, la classification des postes des services administratifs (AS) permuteurs. Au cours de la première phase de l'examen, nous nous sommes penchés sur 102 postes qui comportaient des responsabilités d'ordre consulaire. La phase II concerne la conversion de 29 postes FS en postes AS, ce qui créera un ensemble unifié de postes dans la filière, facilitant les affectations aux missions ainsi que les promotions et le développement de la structure des carrières.

En avril 1997, le Comité exécutif du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) a approuvé et distribué à tous ses employés un plan directeur pour l'élaboration d'une stratégie en matière de ressources humaines intitulé *Stratégie d'ensemble en matière de ressources humaines pour le MAECI - Document de consultation*. Le contenu de ce document évolue sans cesse, la stratégie en question étant constamment mise à jour à la suite des consultations menées avec les parties intéressées au sein du Ministère.

Ayant reconnu que, pour réussir, il fallait que la stratégie reflète autant que possible les préoccupations des employés, nous avons lancé aussitôt le processus des consultations, en commençant par des séances d'information personnelles, tant à l'administration centrale que dans les missions représentatives à l'étranger. La consultation individuelle demeure une priorité, non seulement avec le personnel basé au Canada, mais aussi avec celui qui est recruté sur place et qui constitue l'un des groupes les plus importants et, historiquement, les moins consultés du Ministère.

Constatant qu'il fallait une structure administrative pour mener à bien la stratégie ministérielle en matière de ressources humaines, le Comité exécutif a constitué un comité composé de directeurs généraux et un secrétariat pour diriger le processus de mise en œuvre.

La stratégie repose sur deux initiatives ministérielles prépondérantes : un système de dotation intégré et transparent, basé sur la compétence, et la Norme générale de classification. Cette dernière permet d'assurer la neutralité hommes-femmes parce qu'elle établit les mêmes critères d'évaluation pour tous les postes intérieurs au groupe de la haute direction (EX) dans la fonction publique. La norme est indispensable pour traiter les questions d'organisation, de structure et de gestion, entre autres la restructuration du groupe des agents du service extérieur (FS) et la réorganisation du groupe de soutien administratif. Parallèlement, nous avons à cœur de répondre aux besoins de nos trois collectivités distinctes d'employés (permuteurs, non permuteurs et embauchés sur place).

Cette année, nous avons fait des progrès considérables dans nos efforts pour satisfaire aux besoins particuliers de chacun des groupes essentiels qui constituent la grande famille du MAECI. Chaque groupe a des préoccupations propres et des préoccupations communes à d'autres groupes du MAECI et de la fonction publique. Nos réalisations seront mises en lumière si nous les considérons en regard de chaque groupe.



# Ministères

## *Nota*

Le terme *La Relève* dans ce document  
correspond à l'acronyme suivant :

Leadership  
Action  
Renouveau  
Energie  
L'apprentissage  
Expertise  
Valeurs  
Excellence

# L'apprentissage Expertise Valeurs Excellence

pas comme par magie. *La Relève* n'est pas une planification des ressources humaines et fin en soi; c'est une attitude et une perspective. C'est pour la gestion des ressources humaines un parti pris pour l'action, qui prend maintenant racine dans la fonction publique. Nous avons bâti ensemble un esprit positif et une volonté commune, et nous continuerons à rendre compte régulièrement de nos progrès dans nos plans d'activités annuels.

Nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à jeter les bases de la nouvelle réalité des ressources humaines dans la fonction publique. Votre appui a été déterminant. Il demeurera précieux pour l'édification d'une fonction publique moderne et dynamique, digne du respect de tous les Canadiens et dont chaque employé pourra être fier.

préoccupations des employés, améliorer la planification des ressources humaines et l'intégrer à l'établissement des plans d'activités. La plupart des rapports sont fondés sur un dialogue poussé avec les employés de tous les niveaux. Tous respectent et renforcent les mêmes valeurs fondamentales d'un milieu de travail sain et productif.

Nous n'avons pas ménagé les efforts pour faire de *La Relève* une réalité, mais le travail est loin d'être terminé. Beaucoup de plans d'action ont été conçus pour être mis en œuvre par étapes, sur quelques années, et les stratégies des organisations continueront d'évoluer grâce au dialogue et à l'expérience. Nous mentionnons dans *Un parti pris pour l'action* que *La Relève* ne suit aucun plan directeur et qu'elle ne se fera

**Jim Judd**

Sous-ministre de la Défense nationale

*Jim Judd*

**Huguette Labelle**

Présidente de l'Agence canadienne de développement international

*Huguette Labelle*

**Oryssia Lennie**

Sous-ministre, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

*Oryssia Lennie*

**Kevin G. Lynch**

Sous-ministre de l'Industrie

*Kevin G. Lynch*

**Jean C. McCloskey**

Sous-ministre des Ressources naturelles

*Jean C. McCloskey*

**J. David Nicholson**

Sous-ministre, Anciens Combattants, et président de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique

*J. David Nicholson*

**Ronald A. Quail**

Sous-ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

*Ronald A. Quail*

Sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien

**Janet R. Smith**

Centre canadien de gestion

*Janet R. Smith*

**George M. Thomson**

Sous-ministre de la Justice et sous-procureur général du Canada

*George M. Thomson*

**Robert A. Wright**

Sous-ministre du Revenu national

*Robert A. Wright*

Sous-ministre du Commerce international

**Robert G. Wright**

**Wayne Wouters**

Sous-ministre des Pêches et des Océans

*Wayne Wouters*

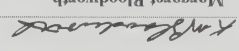
# Premier rapport sur la mise en œuvre - La Relève : un parti pris pour l'action

Leadership    Action    Renouveau    Énergie

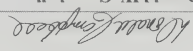
Jocelyne Bourgon  
Greffier du Conseil privé  
et secrétaire du Cabinet



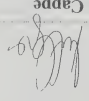
Margaret Bloodworth  
Sous-ministre des Transports



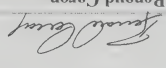
Donald W. Campbell  
Sous-ministre des Affaires étrangères



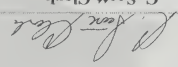
Mel Cappe  
Sous-ministre du Développement des  
ressources humaines et sous-ministre du  
Travail



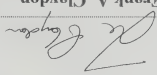
Renaud Caron  
Sous-ministre de Développement  
économique Canada pour les régions du  
Québec



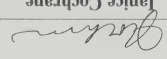
C. Scott Clark  
Sous-ministre des Finances



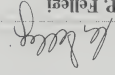
Frank A. Claydon  
Sous-ministre de l'Agriculture et  
de l'Agroalimentaire



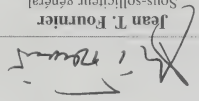
Janice Cochrane  
Sous-ministre de la Citoyenneté  
et de l'Immigration



Ivan P. Fellegi  
Statisticien en chef du Canada



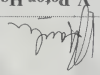
Jean T. Fournier  
Sous-solliciteur général



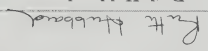
D. Ian Glen  
Sous-ministre de l'Environnement



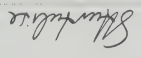
V. Peter Harder  
Secrétaire du Conseil du Trésor  
et contrôleur général du Canada



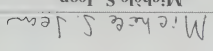
Ruth Hubbard  
Présidente de la Commission de  
la fonction publique du Canada



Suzanne Hurlbut  
Sous-ministre du Patrimoine canadien



Michèle S. Jean  
Sous-ministre de la Santé



## Premier rapport sur la mise en œuvre - un parti pris pour l'action

*La Releve* vise à moderniser la fonction publique du Canada en créant un « milieu de travail qui valorise les gens, les apprécie, leur donne la chance de se perfectionner et, enfin, qui les traite selon les valeurs fondamentales de la fonction publique ». Le présent document reflète ce qui a été fait par les ministères, les collectivités fonctionnelles et les conseils fédéraux régionaux au cours de l'année qui s'est écoulée depuis la création de *La Releve*, c'est-à-dire les changements concrets qui apparaissent à la suite des engagements pris dans *La Releve* : *Un parti pris pour l'action*. Chaque organisation a son approche bien à elle face à ce défi, et chacune rend compte des progrès réalisés.

Ces rapports d'étape mettent en lumière la diversité des besoins et des idées en matière de gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique. Ils décrivent les approches et les projets nouveaux qui débordent quelquefois les structures traditionnelles des organisations, et mettent l'accent sur la coopération et le travail d'équipe. Les rapports traitent notamment de la santé organisationnelle, de la diversité, de la mobilité professionnelle, de l'épanouissement personnel, de la fierté et de la reconnaissance. Ils présentent les outils et les mécanismes nouveaux qui ont été créés pour répondre aux

## Conseils régionaux fédéraux

Le Conseil fédéral de Terre-Neuve .....	159
Le Conseil régional de l'Île-du-Prince-Édouard .....	163
Le Conseil fédéral de la Nouvelle-Écosse .....	166
Le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Nouveau-Brunswick .	167
Le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Québec .....	171
Le Conseil fédéral de l'Ontario .....	174
Le Conseil fédéral du Manitoba .....	178
Le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de la Saskatchewan . . . .	180
Le Conseil albertain des hauts fonctionnaires fédéraux .....	184
Le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de la région du Pacifique	188

# Table des matières

Message aux lecteurs	v
----------------------	---

## Ministères

Affaires étrangères et Commerce international	3
Affaires indiennes et du Nord Canada	8
Agence canadienne de développement international	12
Agence de promotion économique du Canada atlantique	16
Agriculture et Agroalimentaire Canada	20
Anciens Combattants	24
Bureau du Conseil privé	28
Centre canadien de gestion	33
Citoyenneté et Immigration Canada	36
Commission de la fonction publique du Canada	42
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat	47
Défense nationale	52
Développement des ressources humaines Canada	56
Développement économique Canada pour les régions du Québec	61
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	65
Environnement Canada	69
Finances Canada, Ministère des	73
Industrie Canada	76
Justice Canada, Ministère de la	80
Patrimoine canadien	84
Pêches et Océans Canada	88
Ressources naturelles Canada	92
Revenu Canada	97
Santé Canada	101
Solliciteur général Canada	105
Statistique Canada	109
Transports Canada	113
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	118

## Collectivités fonctionnelles

La collectivité de l'élaboration des politiques	125
La collectivité de l'information	130
La collectivité des communications	135
La collectivité des finances	139
La collectivité des ressources humaines	143
La collectivité des sciences et de la technologie	146
La collectivité responsable de la tenue des documents	153



## Données de catalogage avant publication (Canada)

Groupe de travail *La Relève* (Canada)

Premier rapport sur la mise en œuvre — *La Relève* : un parti pris pour l'action : rapports détaillés

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.  
Titre de la p. de t. addit. : First progress report on *La Relève*, a commitment to action, detailed reports.  
Publ. aussi sous forme électronique sur le réseau informatique Internet.  
ISBN 0-662-63495-0  
N° de cat. CP32-69/1998

1. *La Relève* (Canada).
2. Fonction publique — Réforme — Canada.
3. Fonction publique — Personnel — Canada.
1. Canada. Bureau du Conseil privé.
- II. Titre.

JL111.R43 1998 352.63'0971 C98-980128-4F

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 1998.

<http://lareleve.tpsgc.gc.ca>  
ou <http://www.pco-bcp.gc.ca>

Nota : Dans la présente publication, les termes de genre masculin utilisés pour désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

On peut se procurer des exemplaires en communiquant avec le :  
Groupe Communication Canada Inc.  
Ottawa (Ontario) K1A 0S9  
Téléphone : (819) 779-4341 Télécopieur : (819) 779-2833

présentées par les ministères, les collectivités  
régionales et les conseils fédéraux  
privé et secrétaire du Cabinet

Mars 1998  
RAPPORTS DÉTAILLÉS

Premier rapport sur  
la mise en œuvre -  
La Relève : un  
parti pris  
pour l'action



présentées par les ministères, les collectivités  
fonctionnelles et les conseils fédéraux  
régionaux au greffier du Conseil  
privé et secrétaire du Cabinet

*Mars 1998*  
RAPPORTS DÉTAILLÉS

Premier rapport sur  
la mise en œuvre -  
La Relève : *un*  
parti pris  
pour l'action